吴晓波经济史

大合集

吴晓波/著

激荡三十年——跌荡一百年——浩荡两千年——大败局共七册

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

吴晓波经济史

大合集

吴晓波/著

激荡三十年—跌荡一百年—浩荡两千年—大败局共七册

目录

大败局1

大败局2

激荡三十年上

激荡三十年下

跌荡一百年上

跌荡一百年下

浩荡两千年

大败局 I

修订版

吴晓波◎著

『影响中国商业界的二十本图书』之一

关于中国企业失败的MBA式教案

浙江大学出版社

目录

十年——十周年纪念版代序

2007年修订版序言

初版序言从中国企业的“失败基因”谈起

秦池：没有永远的标王

得“三北”者成诸侯

激情燃放梅地亚

一个天价般的电话号码

川酒滚滚入秦池

标王败因费思量

【秦池大事记】

【案例研究一】

【案例研究二】

【新新观察】

巨人“请人民作证”

文弱书生的豪赌天性

从38层到70层

巨人下达“总攻令”

“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”

“雄心勃勃的神秘客”

【巨人大事记】

【后续故事】

【档案存底一】

【档案存底二】

【案例研究】

【八方说词】

爱多：“青春期”的“错觉”

少年英雄出中山

阳光行动A计划

当标王的感觉真好

“杀敌一千，自损八百”

陈天南“击杀”胡志标

检讨爱多财务模式

爱多品牌值几何？

【爱多大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【案例研究一】

【案例研究二】

【新新观察】

玫瑰园： 在没有路标的花园里

“北京要出李嘉诚了”

“楼市奇才”发现玫瑰园

8000万港元买张“贼船票”

“我是全北京最失败的人”
最后一个守护人
玫瑰开放终有时？
【玫瑰园大事记】
【后续故事】
【案例研究一】
【案例研究二】
【新新观察】
飞龙：被诗意宠坏
广告开道 飞龙腾起
始作俑者 其无后乎
香港上市 自信受挫
三着臭棋 飞龙坠地
抢注伟哥 开泰搭车
遭遇红牌 重振乏力
【飞龙大事记】
【后续故事】
【档案存底】
【八方说词】
瀛海威：在大雾中领跑
“中国人离信息高速公路有多远？”
“带着巫气的哲人”

“瀛海威哗变惊天下”
回不去的瀛海威
网络世界的原罪
【瀛海威大事记】
【后续故事】
【档案存底一】
【档案存底二】
【案例研究】
三株：“帝国”为何如此脆弱
三株从哪里来？
独一无二的行销模式
中国第一营销网
“增长速度回落到400%”
“有病治病，没病防病”
绝密的“利益共同体”理论
三株的“15大失误”
“八瓶三株喝死一条老汉”
“这个企业怎会如此脆弱？”
【三株大事记】
【后续故事】
【档案存底一】
【档案存底二】

【档案存底三】

【新新观察一】

【新新观察二】

太阳神： 逝水难追“太阳神”

灿烂升起的“双子星座”

CI导入第一家

南派北派各有风范

从万丈雄心到万丈深渊

“空降兵”无力挽狂澜

【太阳神大事记】

【档案存底】

【案例研究】

南德： 一个“堂吉诃德”的中国版本

牟其中是企业家吗？

世无定势，遂使牟某成名

四大错位 多重失信

“倒牟风暴” 终结首富神话

【南德大事记】

【后续故事】

【案例研究】

【新新观察】

【八方说词】

亚细亚： 激情燃尽“野太阳”

“中国最有文化的商场”

“功夫酒菜外，特色礼仪中”

走上连锁经营的不归路

“恐怕我的耻辱柱大些”

【亚细亚大事记】

【案例研究一】

【案例研究二】

【八方说词】

跋

十年 ——十周年纪念版代序

都已经过去了。贝壳凝结为岩石
如同，无数
不足轻重的细节
构成为历史

海的水平面，欲望仍在燃烧，
用金币引渡阳光
把阴谋藏在灰烬里
理想是蓄势待发的海浪

所有的神话都怀着敌意
塞住耳朵的渔人死于诱惑
谁穿着老式的比基尼
像一个戛纳归来的王后

都已经过去了吗？每一个故事都还活着
它们赤脚 快速而行

从每一块沙滩

到每一座广场

注： 这首小诗写于泰国普吉岛度假期间。前日出海，看到一座偌大的海岛，其临水部分竟由无数贝壳化石生成，无比骇然。遂写此诗，并决定将它当成《大败局》十周年纪念版的序言。

吴晓波

2010年10月于泰国普吉岛

2007年修订版序言

在《大败局》初版6年之后，我决意修订是基于两个原因的考虑：

第一，尽管本书已经被重印了28次，不过，它似乎还在被一再地提及。对于今日的中国商业界而言，这些发生于20世纪90年代末期的败局所蕴涵的“失败基因”仍然在时时发酵。

第二，我在2007年初完成了《大败局II》的写作。这两部作品放在一起阅读，大抵可以研习过去10年所发生的最著名的中国企业失败案例。

此次修订，让我有机会能重新认真阅读了旧作。一个令人欣慰的事情是，我没有发现任何重大的事实失真和数据偏差，而我对一些现象所作出的判断和预言，似乎也没有更正的必要。我仅仅增删了部分附件，并将部分企业家在2001年之后的命运做了后续的补充记录。

中国的商业历史仍在一条演进的轨迹上快速前行着，对于今日的企业家而言，过去那些人们的历史恰好可能就是他们的今天，所有商业上的兴衰都如出一辙。正如欧洲历史学家奥古斯特·孔德所言：“知识不是预见，但预见是知识的一部分。”所有前人的失误或许不会完全重演，但是所有即将发生的悲剧中都无一例外地有着前人失误的痕迹。

是为记。

吴晓波

2007年春于杭州

初版序言

从中国企业的“失败基因”谈起

我这样理解失败

美国经济大萧条时期，很多人对前途失去了信心，更有人怀疑起美国经济制度的合理性。就在这一时刻，当时的美国总统Ｆ.Ｄ.罗斯福告诉人们：并非追求利润的自由企业制度已在这一代人中失败，相反，是它尚未经受考验。

我常常以这段话来考量中国企业界正在发生着的沉浮兴衰。

在我的理解中，失败是一个过程，而非仅仅是一个结果；是一个阶段，而非全部。正在经历失败的，是一个“尚未经受考验”的、活泼泼地成长中的中国新兴企业群体。

如果我们要判断一家企业是否是一个稳定和成熟的企业，首先要观察的是，它在过去的两到三次经济危机、行业危机中的表现如何，它是怎样渡过成长期中必定会遭遇到的陷阱和危机的。

如果你面对的是一家在几年乃至十几年的经营历程中一帆风顺、从来就没有遭遇过挫折和失败的企业，那么，要么它是一个上帝格外呵护的异类，要么它根本就是一个自欺欺人的泡沫。

直到我写作这本书的时候，我所研究和涉及的这些企业绝大多数还没有完全地退出市场舞台，所以，“失败”仅仅是对它们成长过程中某一阶段或某一事件的描述。我祝福它们能够一一地从这个失败的阴影中站起来。而作为局外人和旁观者的我们，则希望用我们的“解剖刀”和“显微镜”从它们各自的败局中提取宝贵的“失败基因”。从动笔之初，我就想把这本书写成一本分析性的著作，我们必须尽量地弄清楚危机是如何发生、如何蔓延的，受难者是怎样陷入危机的，唯有这样，我们才有可能在未来的岁月中尽可能地避免第二次在同一个地方掉进灾难之河……

激情年代的终结

就在我写作这本书的日日夜夜里，我常常会被一种难以言表的情绪所淹没，我似乎看到了一个谁也不愿意承认的事实正如幽灵般越飘越近：今天正在中国的经济舞台上表演的一些企业家可能将不可避免地随风而逝。

在过去的10年里，因为职业上的便利，我至少采访过500家以上大大小小、各行各业、知名或不知名的中国企业，本书所涉及的企业及企业家，我几乎均有接触。我还曾经或深或浅地参与到一些知名企业的新闻、行销策划中，我目睹过无数激动人心的辉煌和令人揪心的陨落。所以，现在当我静静地坐在书桌前，点上一炷清香，面对一叠叠行将泛黄的资料、文件和手稿，写下这些文字的时候，我不知道怎样来形容此刻的心情。

我隐隐感到，我正在告别一个激情的年代，正在告别一批曾经创造了历史而现在又行将被历史淘汰的英雄们。他们史诗般的神话正如云烟般地在世纪末的星空下消散。

在摆脱旧体制铁链束缚的改革之初，激情——一代百无禁忌的弄潮儿的激情曾经拯救了整个中国企业界的脸面，然而很快，激情所散发出的负面作用，令中国企业陷入前所未有的迷茫与冲动之中。

在过去的将近20年里，中国企业已经数度经历了从神话到噩梦的轮回，无数巨型企业轰然瓦解，“泰坦尼克现象”此起彼伏。也正是在这个激情年代中，中国企业界和企业家形成了一种非理性的市场运营模式和思维，涌动在激情之中的那股不可遏制的投资和扩张冲动，上演了一出令世界瞩目的中国企业崛起大戏，可也正是这种激情又在把中国的市场推向新的无序和盲动，使如今的中国市场呈现出非线性的迷乱态势。在某种意义上，这种泛滥的激情正毁坏着我们并不富足的改革积累。

1997年，北京的经济学家魏杰曾经下过一个预言：“这是一个大浪淘沙的阶段，非常痛苦，我估计再过10年，现在的民营企业200个中间有一个保留下来就不简单，垮台的垮台，成长的成长。”（摘自《南方周末》1997年2月21日）当时，我对魏先生所持的悲观论点还有点不以为然，但现在看来，他的预言可能是对的。

随着中国市场的开放及知名跨国品牌的进入，随着市场的日趋规范及竞争台阶的提高，随着网络年代的到来及知识更新速度的加快，中国

企业界终于迎来了激情年代的终结，一代草创型的民营企业家也将面临被集体淘汰的命运。

共同的“失败基因”

导致中国许多草创型企业家被“集体淘汰”的原因有很多。而通过对众多的失败案例剖析，我们发现其中最为致命的是：中国许多企业家的体内潜伏和滋生着一种共同的“失败基因”。正是这些至今不为人察觉的“失败基因”，使他们始终无法真正地超越自我。在本书所描述的10个败局中，我们力图捕捉到这些“基因”：

一、 普遍缺乏道德感和人文关怀意识

草创型的中国企业家群体，在某种意义上算得上是“功利的、不择手段的理想主义者”的俱乐部，在这个特殊的群体中蔓延着一种病态的道德观。在关注史玉柱、吴炳新、姜伟这一代悲剧人物的时候，我们会发现一个很奇异的现象。

这些企业家中的绝大多数就他们个人品质和道德而言算得上无可挑剔，甚至律己之严达到苛刻的地步。他们的生活都十分俭朴，不讲究吃穿排场，不做一般暴发户的摆阔嘴脸，为人真诚坦率，做事认真投入。同时，他们还是一些十分真诚的“理想主义者”，他们对中国社会的进步拥有自己的理想和方案，对中华民族和东方文明有着深厚的感情和责任感。他们中的一些人更算得上是狂热的民族经济的捍卫者。

可是，当我们考察其市场行为的时候，我们又看到另一番景象。他们对民众智商极度地蔑视，在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲；他们对市场游戏规则十分的漠然，对待竞争对手冷酷无情，兵行诡异。而我们的公众舆论和社会集体意识又有着一种根深蒂固的“成者为王，败者为寇”的考量标准，对那些取得辉煌市场业绩的企业家们往往无意于追究其过程的道德性，这在很大程度上也助长了企业家们的功利意识。这一现象，几乎成为阻碍中国许多新生代企业家真正走向成熟的最致命的痼疾。

本书要解读的是，这种种的蔑视、漠然和淡薄，最终必定会伤害到企业家自身及他们的事业。

二、 普遍缺乏对规律和秩序的尊重

1800年，当法国经济学家Ｊ.Ｂ.萨伊杜撰出“企业家”这个名词时，他是这样下的定义：将经济资源从生产力较低的领域转移到较高的领域。20世纪中期，西方最重要的经济学家熊彼特这样简洁地描述说：企业家的工作是“创造性的破坏”。

萨伊或熊彼特都没有从道德的范畴来规范企业家的行为。甚至在工业文明的早期，连恩格斯都认为“原始积累的每个毛孔都充满了血腥”。如果我们用书卷气的固执来坚持对一切经济行为的道德认同，那显然是不现实的。问题在于，当经济或一个企业的发展到了一个稳态的平台期后，经济宏观环境的道德秩序的建立及企业内部道德责任的培育，便成了一个无法回避的课题。一个成熟的、健康的竞争生态圈，不是简单地在政府所提供的若干条法律法规的框架内追求利益，它更应该体现为法律与道义传统、社会行为规范的整体和谐。

而我们的许多企业家则缺乏对游戏规则的遵守和对竞争对手的尊重。在捍卫市场公平这个层面上，他们的责任感相当淡薄，往往信口开河，翻云覆雨。他们是一群对自己、对部下、对企业负责的企业家，而对社会和整个经济秩序的均衡有序则缺少最起码的责任感，这种反差造成了他们的个人道德与职业道德的分裂症状。

他们中的相当一部分以“不按牌理出牌的人”为榜样。在他们的潜意识中，“牌理”是为芸芸众生而设的，天才如我，岂为此限。于是天马行空，百无禁忌。岂不知， 如果人人都不按牌理出牌，那么还要牌理干什么？一个老是不按牌理出牌的人，还有谁愿意跟他玩牌？ 一个不按牌理出牌的人，他所获取的超额利润，其实是以伤害大多数按牌理出牌的人的利益为前提的，是通过以破坏市场秩序为策略而乱中取胜。于是，在很多企业家兵败落难之际，往往是冷眼旁观者多，挺身救险者少；落井下石者多，雪中送炭者少；冷嘲热讽者多，同情怜惜者少，这也就不足为奇了。

三、 普遍缺乏系统的职业精神

深圳万科董事长王石曾经概括过包括他自己企业在内的新兴民营企业的七大特征：一是企业的初期规模很小；二是短期内急速膨胀；三是创业资金很少或没有；四是毛利率较高，总是找一个利润空间较大的行业钻进去；五是初期的发展战略不清晰；六是创业者没有受过现代企业管理的训练；七是企业家的权威作用毋庸置疑。

王石描述出了几乎所有新兴民营企业和草创型企业家的先天不足的原因所在。令人遗憾的是，像王石这般清醒意识到不足并努力提升自我的企业家实在是凤毛麟角，“多乎哉，不多也”。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克在他1995年出版的《创新与企业家精神》一书中，第一次指出美国经济已经从“管理型经济”转变为“企业家经济”。他认为“这是战后美国经济和社会历史中出现的最有意义、最富希望的事情”。在此之后，中国的经济学家中便也有人作出过类似

的预言，高呼中国也进入了“企业家经济”的时代。

但是，这样的欢呼显然是过于乐观的。

一个真正的“企业家经济”应该具有三个基本的特征：一是该国拥有量大面广的中型现代企业，它们以蓬勃的生命力成为这个国家经济进步的孵化器和推动力；二是管理成为一门技术被广泛地应用，由此出现了一个具有职业精神的专业型经理人阶层；三是在经济生态圈中形成了一个成熟而健康的经济道德秩序。

如果用这个标尺来衡量，我们自然可以清醒地扪心自问，到底我们离“企业家经济”还有多远？这也正是本书希望表述的最重要的一个观点： 中国企业家要真正成为这个社会和时代的主流力量，那么首先必须完成的一项工作——一项比技术升级、管理创新乃至种种超前的经营理念更为关键的工作，是塑造中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

本书不是一本阐述“为什么要塑造和重建”的书，恰恰相反，它是一本描述“如果不这样做将会发生什么灾难”的书。本书所写到的10家企业及其企业家的跌宕命运，是过去10年里发生在中国新兴企业中的最著名的10个悲剧。

它们之所以走向失败，或许有着各自的缘由——偶然的，必然的，内在的，外部的……可一个几乎共同的现象是：它们都是一个道德秩序混乱年代的受害者，同时，它们又曾是这种混乱的制造者。

失败是后来者的养料

今天的中国企业界已经进入了一个理性复归的年代。随着中国经济的进步和宏观环境的成熟，那些产生激情败局的土壤似乎已经不复存在了，当时的市场氛围和竞争状态也不可能复制，任何一家企业已不可能仅仅靠一个创意或一则神话取得成功。知识、理性成了新经济年代最重要的生存法则。在这样的时刻，研究这些以往的败局及一代被淘汰者是否还有现实的意义呢？

吴敬琏先生在论及“新经济”时曾经表达过一个很新颖的观点。他说，新经济并不仅仅是指网络公司或所谓的“高科技企业”，相反它指的是所有拥有新观念和新的技术手段并将之快速地转化成生产力的企业群体，在这个意义上，不论是土豆片还是硅芯片，只要能赚钱都是好片。（摘自吴敬琏先生2000年9月在广州新经济研讨会上的书面发言）同样我们可以认为，绝大多数的企业危机，都是有其共性的，就某一发展阶段而言，无论是生产土豆片还是生产硅芯片的企业，它所可能面对的危机话题很可能是一样的。

同理，企业的成长经验与行业是无关的。无论你是一家传统的生产果冻的工厂，还是一家吸引风险投资的网络公司，企业在成长过程中面临的台阶，有很多是具有共性的。每一个企业、每一个新兴的产业都有自己的狂飙期，有自己的激情年代。我们现在正身临其境的数字化年代，不也处在一个激情的洪流中吗？ 此起彼伏的网站公司、令人眼花缭乱的网络概念、给自己冠以CEO、COO或首席执行官等新鲜名词的新兴企业家，谁能告诉我们，究竟要过多久，他们中的多少人以及他们的企业也将会出现在失败者的名单中呢？

哪怕对于那些刚刚进入中国市场的跨国企业来说，中国新兴企业的失败案例依然具有借鉴的价值。中国市场是一个差异性很大、国民特征很明显的市场，东西横跨上万里，南北温差50℃，世界上很难寻找出第二个如此丰富和辽阔的市场。就在过去的十几年中，曾经创造辉煌营销奇迹的“中国台湾经验”、“日本模式”，均在中国市场上进行过尝试，而相当多的企业也因此陷进了所谓的“中国泥潭”，举步维艰，无法自拔。在这种意义上，研究10个经典的败局案例或许可以让这些企业在征战中国市场时少遭遇几个“经营陷阱”，少付出几笔数以亿计的昂贵“学费”。

给悲剧一点掌声

最后，有一段必不可少的文字我必须写在这里。

在过去的这些年里，直到我写作本书的此刻，我始终怀着一种尊重而虔诚的心情来面对每一位在风雨中前行或跌倒的中国企业家。

我还常常会想起好几年前曾经采访过的一位温州农民企业家。他是一位20世纪80年代在温州地区非常出名的厂长，他办的塑料厂每年有上百万元的利润，他还一度被选为当地的副镇长。从8年前开始，他突然辞去公职，出售工厂，闭门谢客，宣称要打造出第一辆国产电动轿车。在整整8年时间里，他一直狂热地沉浸在自己的誓言中并为此花掉了所有1000万元的家产。在他那个硕大的堆满了各类工具的院子中，我看到了他一锤一锤打造出来的汽车。那是一辆车门往上掀起的怪物，充一夜的电可以跑上一百来公里。从批量生产和商业的角度来考虑，他打造出的实在是一堆会跑的废铁。然而，他身边的人包括他的妻子和子女没有一个敢向他指出这一点。事实上，哪一天当他自己也意识到这一点的时候，他的生命便也到了尽头。

在一个有点阴冷的深秋，在令人揪心的淫雨中，中国第一个立志打造电动轿车的中年人向陌生的我喋喋不休地述说着他的梦想，一个注定了将一无所获的荒唐梦想。

一个只有小学文化程度的中国农民耗尽了他的前途、生命和金钱，无怨无悔地用原始的榔头和机床去奋力摘取现代工业的明珠。

在那个时候，我背过身去，禁不住潸然泪下。

在一个风云激荡的岁月，一代中国人在逼近现代工业文明时的种种追求和狂想，甚至他们的浮躁及幼稚，都是不应该受到嘲笑和轻视的。当马胜利马不停蹄地奔波全国收购100家企业组成世界上最大的造纸集团的时候，当这位温州厂长关起门来叮叮当当地打造着中国第一辆电动轿车的时候，当本书所述及的那些激情企业家们一一呼啸登台的时候，我认为，对他们的悲壮之举理应给予真诚的理解和掌声。

斯蒂芬·茨威格曾在《人类群星闪耀时》中写道：“一个人命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己生活的使命。”在这个意义上，那些成功或失败的中国企业家都是幸运的，因为在应当由他们承担责任的这个年代，他们发动了一场最具激荡力的企业革命，他们的使命与他们的命运，决定了一个民族的进

步，他们的悲剧也成为一个国家进步史的一部分。他们全都几乎身无分文，可他们全都创造了让人惊叹的奇迹，他们全都具备成为英雄的禀质，可是最终他们全都有着一段烟花般瞬间璀璨又归于寂寞的命运。记住他们，就记住了中国改革的全部曲折和悲壮。

我不知道过了许多年后，人们还会以怎样的心情怀念起史玉柱、姜伟、吴炳新等等曾经狂想过和拼搏过的前辈们。

吴晓波

2000年岁末

秦池：没有永远的标王

在一片本不属于自己的天地里，呼啸而起，创造奇迹，大抵算得上是“强人”；然而，能够在一鸣惊人之后，竭力地遏制其内在的非理性冲动，迅速地脱胎换骨，以一种平常的姿态和形象持续地成长，才算得上是真正的大英雄。

中国企业圈，有一种特殊的、宜于奇迹萌芽的土壤。

这可能跟东方人的审美趣味有关。我们总渴望有一些超出常规和想象的事件发生，并以此为兴奋剂来刺激我们的感官。因此，我们往往乐于看到奇迹的发生，并大声地将它传播。

然而，任何一个奇迹的基因中，总无非生长着这样的一些特质：非理性的、激情的、超常规的、不可思议的。总而言之，它不是理性的儿子。

这里，我们需要来研究的是： 作为奇迹创造者本身，在一鸣惊人之后，如何竭力地遏制其内在的非理性冲动，迅速地脱胎换骨，以一种平常的姿态和形象成为经济生态圈的一分子。

这是一种中庸的回归，但这同时更是一种活得更长久一点的生存之道。

下面讲述的故事，便是一个泣血的反例。

得“三北”者成诸侯

至今，正营级退伍军人姬长孔还清晰地记得他到山东省潍坊市临朐县秦池酒厂报到那天的情形。几间低矮的平房，一地的大瓦缸，厂里的杂草长得有一人多高，全厂500多个工人有一半想往外走。这家1990年3月正式领到工商执照的酒厂，只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个，每年白酒产量1万吨左右，产品从来没有跑出过潍坊地区。

姬长孔在临朐当地算得上是一个人才。6年前转业到地方后，他担任临朐县食品公司经理，半年后食品公司扭亏为盈，不久被调任县饮食服务公司经理，又半年，再次实现扭亏为盈。然后，他又接到去县里最大的亏损户秦池酒厂担任经营厂长的任命。



姬长孔

一开始，姬长孔显然对这样的调动十分的不乐意，“这不是欺负老实人吗？”他不无恼怒地对前来找他谈话的“组织上的人”说。可是，当县长亲自跑到他家里“三顾茅庐”的时候，他“没有办法”了。以后的种种迹象表明，军人出身的姬长孔仍保持着对上级绝对服从的职业传统，在这个意义上，他大概还不是一个真正的现代企业家或职业经理人。就是在秦池最火暴的1996年，当有记者问及“如果组织上再把你调到一个新的岗位，你会怎样想”时，他迟疑了数秒钟后回答的还是“服从安排吧”。

刚到秦池酒厂的时候，秦池一年的销售额不足2000万元，员工倒有500多个，举目四望，企业前途一片茫然。山东历来是白酒生产和消费大省。1993年前后，孔府家酒以其浓郁的文化背景和独特的广告定位已在全国市场立住脚跟，其时，由尤小刚执导，姜文、王姬主演的《北京人在纽约》红及大江南北，孔府家酒邀请到有旅美背景的王姬担任品牌代言人。在一个爱意荡漾的黄昏中，一架空中客车翩翩飞临，归来的王姬与亲人真情相拥，古意盎然的豪华客厅，白须飘飘的老者写下一个酣畅淋漓的斗的“家”字，孔府家酒及时出现，一句画外音“孔府家酒，让人想家”，把氛围推向高潮。就是这条在当时堪称制作精美的广告片把孔府家酒带进了全国性品牌的序列。在这样的竞争对手面前，寒酸的秦池几乎找不到一点抗衡的机会。于是，姬长孔把目光移出了被孔府家酒浸泡得有点醉醺醺的山东。

天气寒冷的东三省成了姬长孔首选的市场目标。一个十分有趣的现象是，在20世纪90年代末之前的将近20年中，几乎所有在中国市场上获得成功的国产品牌，无一不是从打“三北”市场（即东北、华北、西北）起家的。大抵因为这三个市场幅员广阔，人口众多，而民众收入不高、性情耿直、消费心态较不成熟，适合那些价格低廉、品质一般而需求量大的日用消费品。相对而言，处于原始积累、草创阶段的国产品刚好适合这些地区的消费需求，更重要的是，它们在“三北”东冲西闯，不会遭遇到跨国品牌的覆盖和冲击。其实， 直至今天，“得三北者成诸侯，得京沪者得天下”，仍是一条屡试不爽的中国市场竞争法则。 秦池把第一个目标对准了天气寒冷、喝酒人口众多的东北，显然是明智的。

到秦池报到数月后，姬长孔开始了他征服中国市场的壮烈之旅。7月，他赶到吉林，在那里他有不少朋友和战友，以为可以得到帮助，那些东北汉子也自是胸脯猛拍，大包大揽。姬长孔惊喜无比，天天穿梭在新老朋友圈子里，可是，饭请过不少顿，酒也喝醉无数回，有热情而并没有商业经验的朋友和战友们并没有能够帮他卖出多少瓶白酒。悟性极好的姬长孔隐隐意识到，“在家靠父母，出门靠朋友”式的市场推广其实走不了多远，市场的决胜还有待于市场化的手段和智慧。于是，他迅速移师沈阳，从头再来。

在沈阳，他找不到一张熟悉的脸孔，可是他却随身带来了一张人人都熟悉的纸片：50万元现金承兑支票。这是秦池最后的家当。“我当时想，要么成功，要么死亡，不死不活的状态太让人难受了。”姬长孔日后回忆说，“如果沈阳打不下来，我也没脸回临朐了”。

在沈阳，姬长孔完成了一次极其漂亮的攻城战役。他在当地电视台上买断段位，密集投放广告，然后跑到大街上，沿街请市民免费品尝秦

池白酒，然后又跟当地的技术监督部门搞好关系，请他们做出质量鉴定报告，并向消费者郑重推荐。最轰动的一招是，他租用了一艘大飞艇在沈阳闹市区的上空游弋，然后撒下数万张广告传单，一时间场面十分壮观混乱，引来无数是非争议。在1993年的中国，是一个“只怕想不到，没有做不到”的年代，市场经济的概念刚刚浮出水面，各种奇门八卦式的促销手段都被允许尝试。政府部门如果能够在企业的市场运动中充当推进者的角色，便被认为是支持改革的举动。在这样的游戏规则和社会角色全都十分混乱的氛围中，声音最响、胆子最大、出招最奇的人无疑会是最大的赢家。

20天不到，秦池酒在沈阳已开始为人熟知并热销。姬长孔迅速在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻，并用上了一些极富传奇色彩的字眼：两个山东大汉，怀揣50万元，19天踹开沈阳大门……很显然，姬长孔是一个十分善于造势的人，他懂得怎样利用任何现有的社会资源，他懂得怎样吸引大众的目光。

仅仅1年时间，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在“三北”市场上迅速走俏，销售额节节上升。这段时间，姬长孔长期转战各地，他住十来元甚至几元钱一天的地下室，每天吃的主食是面条。他还指令从临朐开出的运货车里必须带上一大袋子青菜，他和他的手下就每天炝一锅葱放几株青菜了事。这其间的节俭与日后在梅地亚中心的一掷亿金构成了鲜明的对照。

如果没有其后的“标王事件”，姬长孔和他的秦池可能会开拓出另外一番天地，他会继续在“三北”市场上勤恳耕作，为既得的那部分市场份额苦苦拼搏，企业也将以较为稳健的速度积累着它的财富。

可是，机遇偏偏选中了秦池，给了它一个灿烂的瞬间。

激情燃放梅地亚

梅地亚中心，中央电视台投资的一个综合性商务宾馆。在1994年之前，只有少数传媒界人士偶尔出差北京会落脚此处。可是，在这年之后，这里成了中国企业的激情燃放场。

其时，掌管中央电视台广告信息部的是一位叫谭希松的女强人。便是在她任内，中央电视台的年度广告收入从不足10亿元一跃而突破40亿元，并确立了中央电视台在中国电视媒体界的巨无霸地位。而谭女士使出的绝招便是，把中央电视台的黄金时段拿出来进行全国招标，并且她给投标金额最高的企业准备了一顶虚无而金光四射的桂冠：标王。

谭希松亲自出马，遍访各地豪杰，广撒招标英雄帖。她把招标会的日期定在每年的11月8日，谐音为“要要发”，而地点则在梅地亚中心。

记者出身的谭希松显然是一个十分了解国民性的人。她辟出了一块硕大的斗牛场，在旁边的一根旗杆上高高地挂起一顶桂冠，然后放进所有雄心勃勃的中国企业家为之一搏。称王夺标，历来是中国男人一生最辉煌的梦想，何况是在众目睽睽之下，以一掷千金的豪气博取举国注目的喝彩。20世纪90年代中期的中国，刚刚经历了一场疾风骤雨般的市场冲浪，在新一轮的财富创世纪中，诞生了一大批获得成功的企业和企业家。正是在这一时刻，企业家第一次被认为是社会奇迹的最重要的创造群落。一方面，财富的拥有膨胀了人们对荣誉的渴望；另一方面，在区域市场完成了原始积累的企业急迫地希望叩开一统天下的大门。风云际会，时势使然，谭希松及时抛出的标王桂冠，如同在一堆翘首仰望的饥渴的人群中抛下了一只绣球。于是，在通往京城的大道上，尘土飞扬，从大江南北驶来一位位志在必得的英雄豪杰。迄今，尽管谭希松已经悄然离职，尽管中央电视台一再地改变竞标的方式，可是每年11月8日在梅地亚举行的招标会仍然被视为中国企业界最重要的英雄会。

1994年11月8日，中央电视台第一届广告时段招标会便陡暴新闻。

会前，人们普遍以为标王之争将在当时广告曝光率最高的两家企业——山东的孔府家酒和广东的太阳神之间展开。然而，标底甫开，却令人大跌眼镜，此前还默默无闻、与孔府家酒同处一个省、同饮泗河水的孔府宴酒一举夺魁，其加冕标王的代价是创纪录的3079万元。

这几乎是一个天文般的广告投放数字，它是孔府宴酒全年利税的

1/3。在中央电视台的主炒下，孔府宴酒一夜之间名扬天下。当时国内几乎所有的媒体都对此进行了津津乐道的报道，新闻效应之大，出乎所有人的预料。在这样的火暴中，所有的企业家都看到了标王背后的附加值。它似乎是一根点石成金的魔棍，可以让奇迹在一夜出现，让实力、野心与激情在一个天文数字中灿然交会。与标王新闻交相辉映的是，也就是在这一年，宁波一家企业花1700万元买下了天安门城楼上的两只退役大灯笼。

此刻，奔波在三北市场的姬长孔对发生在梅地亚中心的这场造名大运动显然并非一无所知，甚至每次读到那些热情跳跃的报道，他都能咀嚼出其中让人热血沸腾的滋味。毕竟，在此前，孔府宴酒也不过是一家跟在孔府家酒背后亦步亦趋的小酒厂，一度家酒还因为宴酒仿效侵犯其品牌而诉之于法律，弄得后者好不尴尬。然而，就是一场竞标会，一个3079万元的数字，让一切秩序在瞬间崩溃，标王如一只巨大的手掌把弱小的宴酒托升到一个前所未有的崇高平台。姬长孔突然发现，原来冷漠、理性的数字背后竟蕴涵着如此炽热而疯狂的酵母。

1995年秋季，秦池的销售额已经超过1亿元，并且在北方市场小有名气。有一天，一位朋友给姬长孔打来电话，“老姬，梅地亚中心去不去？”

11月8日，北京城里开始起风沙的日子，穿着一件式样陈旧的西装的姬长孔第一次出现在梅地亚中心。他可能还意识不到，这里即将成为他的幸运之地和伤心之地。1年之后，他成为这里最耀眼的人物，而再过3年，当他又一次企图进入那道玻璃旋转门的时候，却因为没有出入证而被拒之门外。

在这里，他见到了很多名声显赫、笑傲天下的江湖大佬。在饮料食品行业，真可谓群雄荟萃，有风头正健并互相较劲的宴酒、家酒兄弟，有崛起不久的饮料新贵娃哈哈、乐百氏，有最近以地毯式广告而闻名一时的沈阳飞龙、三株口服液，还有刚刚在一场官司中败下阵来的已经有点日薄西山的太阳神，如果一切如意，他也很快将成为炮制这些名品的豪杰中的一员……

11月8日的梅地亚中心，是一个造梦之地、疯狂之地，一出绝世的癫狂戏剧即将上演。所有进入到这里的人，都可能在瞬间失去理智。一位多次参加竞标会的记者曾称这一天的梅地亚中心是一个有“妖氛”的地方。

姬长孔的皮包里带来了3000万元。这几乎是去年一年秦池酒厂的所有利税之和，他打算在此豪情一博。一家影视交流公司成了秦池的广告

代理商——根据中央电视台的规定，竞标广告必须由广告中介公司代理。很快，他被告知，3000万元在梅地亚中心只是一颗中型炸弹，并不足以爆出一个轰动天下的新闻。

“那大概需要多少？”

“6000万元。”

6000万元，意味着3万吨的白酒，足以把豪华的梅地亚中心淹到半腰。此刻，金钱在梅地亚中心只是一个游戏筹码，你必须抛出连你自己都会感到兴奋的筹码，否则，怎么可能让别人多看你一眼？

姬长孔连夜与临朐方面联系，并得到了当地政府的竭力支持。经过紧急的密谋，一个新的标底终于浮出水面。

那肯定是一个无眠之夜。命运正在把一家刚刚走上兴旺之路的企业推向光耀的顶峰——从此以后，它将被照得通体透明，它将经受无法想象的拷问和逼视。秦池和姬长孔几乎没有时间来考虑一下未来的结果，一种从未有过的激情冲击着这位山东大汉和年轻企业的躯体。

竞标会上，全场的目光都关注在“两孔”身上。去年铩羽而归的孔府家酒此番卷土重来，开出的标底是上届标王的两倍，达6298万元；而尝到甜头、因加冕标王而声名大振的孔府宴酒又岂肯屈后，它的标底刚好高出家酒100万元，为6398万元。谁知，两只螳螂在前争蝉，还有一只黄雀在后跃动。

唱标结束，山东秦池酒厂以6666万元竞得标王，高出第2位将近300万元！

“谁是秦池？”

“临朐县在哪里？”



标王在此刻诞生

从当时的一张照片可以看出，在场的姬长孔还很不习惯镁光灯的聚焦及众多记者的簇拥，在拥挤的人群中，在火一样蹿升的热情中，他还笑得不太自然。但他显然知道，他终于来到了华山之巅。

跟第一年的推捧孔府宴酒一样，中央电视台对秦池给予了巨大的造势回报。秦池酒迅速成为中国白酒市场上最为显赫的新贵品牌。1996年，根据秦池对外通报的数据，当年度企业实现销售收入9.5亿元，利税2.2亿元，分别为上年的5倍、6倍。

一个天价般的电话号码

1996年11月，早已名扬天下的姬长孔再次来到梅地亚中心。此时，在他的周围已经聚拢了一批策划大师。

20世纪90年代中期的北京，是一个“智慧爆炸”的中心，在偌大的京城里四处游荡着来自全国各地的策划大师。他们的皮包和脑袋里有着层出不穷的新鲜点子，他们的履历上有着无数目眩神迷却又经不起推敲和验证的“成功”案例，他们似乎随身带着一根点金棒，能够在几分钟内看出一家企业的病症，并用一两个让人拍案叫绝的点子把你从水深火热中解救出来。他们凭借三寸不烂之舌四处演讲、召开“峰会”、论资排辈，然后拿那些奉他们为神明的企业来做自己策划的试验品。

在姬长孔和秦池周围，便出没着一群这样新潮的经济学家和策划大师。

对于这些人，美国经济学家格利高利·曼昆（Gregory Mankiw）在他著名的《经济学原理》中曾经有过生动的描述：任何人都可以自称“经济学家”，并声称发现了一些可以轻而易举地解决经济难题的办法。这些新潮经济学家往往会吸引一些政治家、企业家，他们渴望对顽固而又持久的问题找出一些容易而新奇的解决办法。一些新潮经济学家来自那些不懂装懂的人，他们用一些时髦的理论来引人注目并牟取私利。另一些则来自那些相信自己理论真正正确的怪人。

正是在这些自信而聪慧的新潮人物的诱惑下，秦池实施了它的品牌提升工程。1996年后，秦池的广告风格发生了巨大的变化。在策划大师们的指导下，秦池确定了“永远的秦池，永远的绿色”的形象宣传主题，公司投入数百万元资金，运用当时世界上最先进的三维动画技术拍摄了数条以此为诉求主题的形象广告片。这几条广告片画面不可谓不精致，气势不可谓不浩大，然而却完全缺乏个性，缺乏起码的商品营销功能，也就是说，秦池投入巨额资金予以传播的竟是一些毫无商业推广信息的美术片。

同时，秦池也开始注重公司的形象包装。为了符合“中国标王”的身份，秦池一下子购买了3辆奔驰轿车，并开始投入数千万元用于改造办公大厦。

11月8日，中央电视台的“标王大会”准时召开。在当天的招待宴会上，姬长孔被安排在主座，旁边作陪的是笑容可掬的中央电视台广告中心主任谭希松。很显然，她是梅地亚中心真正的赢家。中央电视台

第一年广告竞标有93家企业与会，第二年有134家，第三年来了198家，而标王的价格在3年间也涨了将近9倍。

席间，在谭大姐的极富煽情的发言中，秦池被作为典型案例一再地引用。

姬长孔也很懂得投桃报李，他接下去说出的一席话至今还在江湖上流传：1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪。今年，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。

姬长孔的发言，如酵母般地在梅地亚中心发酵，让每一个与会的英雄豪杰都嗅到了一丝兴奋的血腥。随后的竞标，从一开始就如脱缰之马让人无从驾驭：

报价在先的广东爱多VCD一口气喊出8200万元，超出去年秦池1000多万元。这家只有两周岁的企业第一次在梅地亚中心亮相，就超越了前人的标杆，在此时它已经显露出“标王继承人”的霸者之气，日后它将演绎一出比秦池更为悲烈的大剧，并最终走上一条宿命般的不归之路。随后，生产空调器的江苏春兰报出1.6888亿元，全场顿时欢声雷动。然而，仅仅过了几分钟，广东乐百氏以1.9978亿元一冲而出。

很多人都以为，今年的11月8日将属于广东的小老虎了。然而，迟迟出场的山东好汉却让所有的人从极度的兴奋转入了极大的愕然。乐百氏之后，一家名不见经传的山东白酒金贵酒厂就如同一年前的秦池一样企图一鸣惊人，一声喊出2.0099亿元——中国广告报价自兹首度突破2亿元。接下来，又一家从未闻名的山东齐民思酒厂更上一层楼，开出2.1999999999亿元的“天王级”报价。

这时，终于轮到秦池了。当主持人念到“秦池酒厂”的时候，已如沸水般狂腾的全场顿时变得鸦雀无声。人们似乎预感到将有奇迹发生，谁也说不清此刻的心情：期待，忌妒，憎恨，渴望……猛然，主持人声嘶力竭地叫道：

“秦池酒，投标金额为3.212118亿元！”



梅地亚中心，曾经的造梦之地

这一刻，姬长孔肯定终生难忘。秦池和他的事业在此时达到了前所未有的巅峰，且不管其中飘浮着怎样的疑云或荒诞，毕竟那个梅地亚中心的11月8日是属于秦池的。

可是，也是在这一刻有人预感到了不祥。犹如节日一道迷人的冲天焰火，在陡然而起的万丈光芒之后，不可避免的是骤然坠地的永恒消逝。

有记者问："秦池的这个数字是怎么计算出来的？"

姬长孔回答："这是我的手机号码。"

"秦池的报价比第二位整整高出1亿元，在判断上是否有一点失误？"

姬长孔予以断然否定。在数月后再一次就这个问题答记者问的时候，他举出了一个刚刚发生的事例："夺标之后，美国一位记者打来越洋电话采访我，我问他是怎么知道我的电话号码的，他说是从夺标的数字上得知的。"姬长孔说："看来这3.2亿元还是有它的作用的。"

以3.2亿元人民币的代价让一个外国记者记住一个人的电话号码。这

样的对答，仿佛是一个让人哑然的黑色幽默。其实，像姬长孔这样的精明人不可能不明白，摆在他眼前的事实是：暴富的秦池太需要这个标王了。或者说，他已经无路可走了。

1996年秦池中标并在市场上获得前所未有的辉煌成绩本身就使秦池处于一个两难境地。如果秦池不第二次中标，那么其销售量肯定会直线下降，对此，前任标王孔府宴酒已是前车之鉴。孔府宴酒在加冕标王的当年知名度大增，销量直线上升，利税增长达5倍之多，而第二年在梅地亚中心失意后，销售便陡然下滑，终至销声匿迹。对于一个富有挑战精神的企业家来说，这不仅意味着企业的死亡，实际上也意味着企业家生命的终结，这是绝对不可接受的。

秦池的标底高出第2位整整1亿元，可见秦池的紧张和志在必得。

秦池报出的3.2亿元，相当于1996年秦池全年利润的6.4倍，秦池拿不拿得出这笔天文巨款？这是一个很多人都向姬长孔提出过的问题。

每一次，姬长孔都不厌其烦地算账给大家听：这3.2亿元包括四部分，预计1997年秦池的销售额将达到15亿元，其中的13.6%将用于广告投放，企业内部挖潜将节约8000万元，1996年秦池的利润6000万元将全部用于广告宣传，以及一部分的广告代理费的返还……

然而，在姬长孔的内心却早已有着另外一笔不能对人细说的账。那两年，随着宴酒、秦池的夺标，国内大大小小的白酒企业纷纷树帜面市，各种白酒广告更是充斥媒体，可谓举国皆醉，酒气熏天，引起公众的反感。有专家撰文指出，1995年中国白酒产量达到创纪录的790万吨，消耗粮食2100万吨，已呈畸形膨胀之势。早在这年的夏天，姬长孔已得到信息，国家有关部门即将下文限制白酒产量的增长，并对白酒企业在重要媒体上的广告密集投放作出限制。在投标前，姬长孔早已算过，根据国家的限制规定，即使中央电视台把它8个频道的所有白酒广告全部都给秦池，一年也不足2亿元。有了这样的判断，秦池无论是投标3亿元或5亿元，都是一回事。于是索性唱一出潇洒豪情戏，拿自己的电话号码来投标。

这就是最后的事实：就在所有人都在为秦池的3.2亿元揣测猜度的时候，当事的中央电视台和秦池玩的是一出心照不宣的双簧戏。前者要造势，后者要借势。在惊心动魄的梅地亚，一切似乎都是有预谋的。

这似乎是一场愉快的游戏，在当晚的梅地亚中心，没有一个人预感到，仅仅两个月之后，一场突如其来的噩梦便尾随而至了。

川酒滚滚入秦池

山清水秀的临朐县，位于以出产风筝而闻名的山东潍坊市的西南部，境内最出名的是32处大汶口和龙山文化遗址，全县86万人口，为齐鲁名县。《临朐县志》中，对秦池古酒有生动的记载：龙湾之阴，濯马潭西侧，修竹青翠万竿，杂树浓密蔽日，林间，磐石累罗，底部岩隙中，泉涌若沸，汇水成汪，名“神泉”，又名“神池”，亦称“秦池”。东周战国时，齐酿造巨匠田无忌在此酿酒，名泉佳酿，相得益彰，名沸古今，誉满四海。

秦池酒厂在各种广告宣传品中一再引用这段文字，以显示其酒古已有之，且系出名门。

然而，1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，则把秦池推进了无法自辩的大泥潭。

年前，就在秦池蝉联中央电视台标王的同时，北京《经济参考报》的4位记者便开始了对秦池的一次暗访调查。一个县级小酒厂，怎么能生产出15亿元销售额的白酒呢？记者们的调查从这个疑问开始。而根据有关线索的提供，他们赶赴的调查地点竟不是山东临朐，而是远在千里之外的四川。

在邛崃县，记者找到当地一家叫“春泉”的白酒厂。据称，秦池的散酒主要是由这家企业在当地收购后提供的。

记者描述道：1996年12月23日上午，记者看到有24辆大卡车在厂内外等着装酒，办公楼旁有一大批与这个贫困地区的群众反差很大的各地人士，他们手持大哥大，开来的都是进口高级车。

“春泉”白酒厂厂长告诉这些记者，1995年春泉给秦池供应了4000吨散酒，秦池夺标时曾向春泉拆借资金；1996年，春泉又供给秦池散酒7000多吨。当被问及，春泉是不是收购了当地一些小酒厂的散酒供给秦池时，厂长的回答是肯定的。

在邛崃，《经济参考报》记者还找到了另外几家同样向秦池供应散酒的中小酒厂。一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水面：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

在报道中，记者还细致地记述了他们在秦池酒厂采访时的所见所

闻："秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有10多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。县里的劳动力很便宜，从经济效益考虑，罐装没有必要自动化，安排就业也是县办企业的一个重要任务。"

这样的描述以及有关川酒入秦池新闻的披露，对刚刚蝉联标王的秦池来说意味着什么，几乎是不言而喻的。《经济参考报》的报道在1997年1月中上旬刊出后，它们像滚雷一般迅速地传播到了全国各地。几乎是在很短的时间里，这则报道被国内无数家报刊转载，还沉浸在标王喜悦之中的秦池遭遇到了最凶险、最猝不及防的一击。

令人遗憾的是，在如此巨大的危机面前，年轻的秦池竟然作不出任何有效的反应。那些围捧在秦池周围的策划大师们似乎也一时间找不到北了。在过去的两年里，秦池从来没有真正体味过传媒这把双刃剑的冷酷滋味。而当考验真的到来的时候，这一剑竟是冷飕飕地封喉而至。



秦池酒厂

中国的传媒历来有非理性的一面，在它们的价值判断体系中，最容易得到宽容的是弱者，最受尊重的是思想者。因此， 最上乘的策划应该是：把被策划方包装成一个弱者或思想者的形象。因为所谓的强者，在传媒眼中是不受宠的。在它如日中天的时候，自然会有无数记者围在强者身边团团转，可是，一旦企业出现些许的危机，他们立即会反

戈一击，以反思、知情、评判的角色来表现自己的职业道德。这些道理，至今不为中国的许多企业家们所领悟。

其实，事后加以分析，《经济参考报》对秦池的攻击并非是致命的。很难说记者对秦池是善意或恶意，至少他们所描述的事实并不至于让秦池无话可说：

——关于“川酒入鲁”，尽管在普通读者看来是一个新闻，然而在白酒业内却早已是个公开的秘密了，山东的葡萄酒、啤酒和酒精全国第一，但白酒却从来不敌四川。因此，数十年以来山东白酒企业便有从四川收购散酒的传统，秦池不是第一家，也绝对不是最大的一家。

——关于“白酒勾兑”，也是行业的一个变革。与普通消费者的一般理解恰恰相反，以食用酒精为基础“勾兑”白酒，比传统的固态发酵工艺更为先进，决不会影响白酒的质量，这一点秦池一直没有找到一个合适的机会或方式来告诉公众。

——至于秦池的生产能力问题，则更是一个经济学话题了。一家企业通过大量的广告和有力的推销，造成预期的销售空间，然后根据预期销售量来设定自己的生产能力，这样的设定可以是扩大本企业的生产能力，当然也可以通过OEM定牌生产、半成品外加工等不同的方式。应该说，这甚至是一种先进的产销模式，不但不应该遭到非议，反而应该成为仿效传播的典范。可是，秦池也没能够好好地把这些意思说出来。

在传媒的集体轰炸面前，秦池表现出了一家暴发型企业面对公关危机时的稚嫩。据不确切的消息称，在《经济参考报》发稿之前，记者曾传真这组报道给秦池审读，秦池派人赴京公关，表示愿意出数百万元收购这组报道，希望报社手下留情。在此举未果之后，秦池便显得不知所措了。在传媒一轮又一轮的反复报道中，秦池被击打得天旋地转，连一丝无辜的声音都来不及发出。

而那些在标王制造“运动”中稳收其利的人们，此时也站到了秦池的对面，扮演起反思和评判者的角色。谭希松在接受采访谈到秦池时称，一家企业发生危机，不能仅从表面现象看，就像一个人脸上长了一个斑，有可能是内分泌失调造成的。秦池第一年夺标，效果非常好，但第二年夺标就不是这样的。她还披露了一个细节：秦池在防伪标志上使用的是劣质产品，一下子丢了60%的市场份额。

这就是1997年的秦池，它可能是全中国最不幸的企业。在它君临巅峰的时候，身边站满了弹铗高歌的人们；而当暴风雨来临的时候，甚至

找不到一个可以依靠哭泣的肩膀。如果说经济生态圈是一个很冷酷的天地，那么，这就是一个很极端的个例了。

当年度，秦池完成的销售额不是预期的15亿元，而是6.5亿元，再一年，更下滑到3亿元。从此一蹶不振，最终从公众的视野中消逝了。

标王败因费思量

在秦池无言没落之后，关于秦池败因的议论一直余音未了。

曾经充当“秦池第一谋士”并写出过《与标王共舞》的北京策划人王克历数过秦池的五大危机：

一、传媒主导秦池发展，这种发展的来势之猛，令人始料未及，所以，这种发展本身还没有进入“增长战略”的层次；二、过分急速的增长可能导致市场与企业不相适应的局面，或使企业营销失控而超出企业现实规模；三、企业的迅速增长可能激化企业管理跟不上企业发展规模的矛盾；四、短期的过快增长可能导致企业紊乱、没有效率，并因此对企业长期发展造成危害；五、发展的概念不单是市场份额的扩大，不单是产品产量的增加，而是以企业全方位进步为特征的。尽管我们曾经根据秦池的现实情况，提出了“可持续发展战略”，可惜秦池仍没有跳出“颇为突然的、无法控制的衰退和下降”的周期律。

而一手“培育”了标王现象的谭希松则谈道：我认为，企业做宣传，一定要量力而行，有多少面烙多大饼，不能盘子做得很大，资金落实很少。秦池的3.2亿元，扣除代理费，真正交给中央电视台的不足5000万元。通过这件事，我想给企业一个忠告，企业广告像开路先锋，如果先锋打过去了，而后面的产品质量等后续部队跟不上，这个仗是打不赢的。（1998年7月答《名牌时报》记者问）

一个是面面俱到、无懈可击，一个尚在为秦池拖欠广告费而颇有微词，两位“准当事人”都从各自的角度进行了事后的反思。而在所有关于秦池的议论中，最典型的一个声音是：“成也造名，败也造名。”

人们普遍认为“秦池将数亿元的资金用于造名，而忽略了调整产品结构、更新技术设备、提高产品质量”，云云。

然而，从实际的状况来看，这样的评论，或许无可挑剔，但却算不上是公允之词。

事实上，秦池1997年的广告投放远远没有达到3.2亿元的“标王”价，当年度秦池支付给中央电视台的广告费只有4800万元，还不到前一年的6666万元。

在技术设备和产品质量方面，秦池也并不是无所作为。到1996年底，秦池的罐装生产线已经从两年前的5条增加到了47条，“秦池特曲”还荣获了当时中国白酒行业唯一的“绿色食品认证”。

至于秦池人的品牌意识也并非如后来人们所诟病的那么幼稚。姬长孔在一次接受记者采访时便清晰地做过这样的表述："秦池的品牌经营将分为两个阶段，一是品牌的认知阶段，二是形成品牌的美誉度的阶段。我们前一段时间投入巨资，主要是为了让一个不知名的品牌迅速为人们所认知，下一阶段，我们就要考虑怎样大力树立品牌的美誉度了。"正是在这样的认知下，秦池曾聘用了当时北京最有声望的策划人为之谋划，如果说秦池品牌策略发生了失误，那么，责任倒似乎并不在姬长孔。

至于"造名"及追求轰动，那是企业的一种本能。秦池抓住标王的契机，以数千万元的代价一举而为天下知，固然有超乎能力之嫌，可也算得上是一步妙着。

以今视之，秦池之败，在某种意义上，是其传媒整合策略的紊乱所导致的。

首先，秦池在传媒面前始终展现的是"强者"的形象，似乎唯有这样才可以与其标王身份相符。岂料， 中国传媒历来有同情弱者、钦佩思想者的传统，对于强者，大抵是畏而不敬。即便在鼎盛之时，也会有记者以"淘大粪"的不懈勇气来冒犯至尊，赢取新闻轰动，更何况企业自曝弱点，不被传媒穷追猛打，便是怪事了。 所以，秦池在日后的新闻危机中几乎没有获得一点同情分，这自然与其一贯的传媒形象有关。

其次，在勇夺标王、掀起新闻热浪之后，秦池患上了"炒作依赖征"，以为只要通过一轮又一轮的新闻炒作，便自然能够诱发一波又一波的热销高潮。因此， 企业长久处在新闻的焦点中心，最终引起了公众的反感，一旦出现舆论反弹，其新闻波便对企业自身造成了致命的杀伤。综观"倒秦运动"的全过程，没有主角，没有预谋，没有策划，只是各种小道新闻和言论如潮水般汹涌而至，一下子就把不知所措的秦池给"淹没"了，用一种形象的语言，秦池是被"目杀"的。 秦池事件发生后，曾有评论人士戏言："传媒如小人，近之则逊，远之则怨。"其言刻薄，却并非全无道理。

其实，能够夺得标王的企业，顶多算是中国最有勇气的企业，而并非是中国最有实力的企业。在这一基本判断和自我认识上，秦池并没有保持应有的冷静。在二夺标王之后，秦池便应当一战而退，从舆论的聚焦中全身淡出，把更多的精力投入到营销网络的编织和产品的开发推广当中，唯有这样，方可能将已有的广告效益真正地转化为经济效益。如果还一味陶醉在传媒的围捧之中，企图依靠广告效应的惯性来推动产品的经销，那么势必走入歧途。秦池的没落已无可避免，无非是方式不同，时间不同而已。

“醉卧沙场君莫笑，古来征战几人回。”读这样的古诗，各人有各人的心情。有人读出了豪情，有人读出了无奈，有人读出了残酷。

姬长孔和秦池会读出什么？

1998年3月，惆怅落寞的姬长孔离开秦池，由临朐县调入北京某部委任职。他在秦池前后待了5年，在这期间，他的月收入是800元，拿的奖金是一线职工的80%，秦池始终没有实行年薪制。临离开前，他讲了两句话：一句是对秦池的评价，他说：“秦池是一个瘸子。”第二句是对他在秦池5年工作经历的总结，他说：“国家得大头，地方得中头，企业得小头，个人得一身病。”

在北京，姬长孔一直避讳在公开场合露面。

这一年的11月8日，梅地亚中心的广告招标会按时举行，此时谭希松亦已从广告中心主任的宝座上下来，并离开了中央电视台。应朋友的邀约，姬长孔来到梅地亚中心，在招标大厅门口，因为没有邀请函而被门卫挡在了外面。他徘徊片刻，最后一闪而过，郁郁归去。

这一年的标王是“我们一直在努力”的、年轻的广东爱多。

2000年7月，已有相当一段时间不在媒体露面并几乎将被遗忘的秦池再度成为一个不大不小的新闻焦点，只是此次的聚焦只可用凄凉来形容。

据当月《法制日报》报道，不久前山东一家地区中级人民法院正式下达一个民事裁定，将对未履行还款义务的秦池酒厂所拥有的“秦池”注册商标予以拍卖。

此次引发秦池债务危机的“标的物”竟是小小的金属质地酒瓶帽。债权人为一家酒瓶帽的供应商，秦池曾向该公司进货一批酒瓶帽，拖欠391万元左右的货款，供应商在多次索讨无果的情况下，把秦池告到了法院，结果一审秦池被判决败诉。针对秦池已无钱可还的现状，地区中级人民法院才提出了这个拍卖商标的方案。

这则新闻曝光后，传媒一片唏嘘之声，想当年秦池一掷亿元何等豪放，转眼风云变幻，此番却为了区区300多万元便被逼到了要拍卖商标的绝地，世事沧桑，是何等冷酷。尽管此后秦池新任总裁胡福东出面表示秦池将不会拍卖商标，可是这最后一次的亮相竟是这般的无奈和凄凉，还是令人难免感慨万千。

【秦池大事记】

1990年3月，山东省潍坊市临朐县秦池酒厂注册成立。在成立之初的3年左右时间里，它只是山东无数个不景气的小酒厂之一，每年白酒产量1万吨左右，产品从来没出过潍坊地区。

1993年，姬长孔来到秦池担任经营厂长。

1994年，秦池以沈阳为突破口，在东北、华北和西北地区实施滚动式销售，年销售额突破1亿元。

1995年11月8日，秦池以6666万元获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第二届标王。

1996年，秦池的销售收入猛增至9.5亿元，为上一年的5倍多，并被评为中国明星企业。同年11月8日，在中央电视台的第三届广告段位招标会上，秦池以3.2亿元的天价夺得标王，这一数字相当于1996年秦池全年利润的6.4倍，比竞标的第2位整整高出1亿元。

1996年后，秦池确定了“永远的秦池，永远的绿色”的形象宣传主题。当年年底，秦池的罐装生产线从两年前的5条增加到47条，“秦池特曲”荣获当时中国白酒行业唯一的“绿色食品认证”。

1997年1月，秦池被评为“中国企业形象最佳单位”。同月，北京《经济参考报》的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道被国内无数家报刊转载。当年，秦池的销售额下滑至6.5亿元。

1998年3月，姬长孔黯然离开秦池，调入北京某部委任职。当年秦池的年度销售额仅为3亿元。

2000年7月，据《法制日报》报道，一家金属酒瓶帽的供应商指控秦池酒厂拖欠300多万元货款，地区中级人民法院判决秦池败诉，并裁定拍卖“秦池”注册商标。

2004年5月，在鲁浙民企国企合作发展洽谈会上，秦池酒厂被“资产整体出售”，无人问津。一位企业家对《中国经济周刊》记者说：“秦池已经是个烂摊子了，即使以低价买进，也别想再打‘秦池’这个牌子的主意。说句实在话，‘秦池’这两个字现在别说品牌优势，能不带来负面影响就已经不错了。”

2008年4月13日，山东《齐鲁晚报》的记者在五粮液公司的网站上找

到姬长孔的名字，他在北京开了一家40平方米门面的五粮液专卖店。姬长孔拒绝了采访请求。

2009年12月，中国长城资产管理公司济南办事处发布债权营销公告称，公司拟对所持有的秦池酒厂2000余万元债权进行转让处理。

【案例研究一】

如果向中国的企业家们发问：出600万元，给你一个在全中国一夜成名的机会，你会选择放弃吗？80%以上的企业家会回答：“不。”1997年的彩虹集团也是这样回答的。这家国内最大的彩色显像管专业制造商出了600万元，一夜而为天下知，它刚刚推出一年多的彩电迅速跃居国产电视品牌知名度的第6位、购买意向的第5位。这应该是一个十分成功的造名策划。可是，仅仅1年后彩虹就黯然退出彩电市场，所谓的成名、知名度、购买意向，没有一项转化成实际的市场销售，它的策划人——就是复旦大学新闻系才子李光斗。这个在当年度被评为“中国十大策划”之一的案例，有很多值得回味的地方。下面这篇文章，是该策划入选“中国十大策划”时的新闻介绍稿。

彩虹电视：赞助“飞黄”一夜成名

600万元，在目前的中国，只够在中央电视台黄金时间的5秒广告段位上做30次广告。

谁能以600万元让一个创立仅1年多，在以往的市场调查中可以忽略不计的彩电品牌在短期内跃居国产电视品牌知名度第6位、购买意向的第5位？——李光斗。

在赞助泛滥成灾、企业往往扮演一个自娱自乐的“冤大头”的时代，谁能让一次赞助做到全国轰动，企业一举成名天下知？——李光斗。

说李光斗是一个策划高手，倒不如说他是一个媒介运动高手更合适。甫一见面，他就向记者宣传关于策划的“李氏定义”：“策划就是搞运动，就是发动群众。”且让我们看一看李光斗如何在彩虹电视独家赞助柯受良飞越黄河的“运动”中“发动群众”吧。



彩虹电视赞助的柯受良“飞黄”

柯受良“飞黄”筹备5年而不得入其门，障碍在一个“钱”字。后来凤凰卫视介入，投入1000多万元。而柯受良实际上已“卖身”：他只需专心“飞黄”，而一切经济活动由凤凰卫视承担。但凤凰卫视也并非在做慈善事业，除了伴随“飞黄”而带来的广告收入、出售节目的收入及名声上的收益，它还希望找到一家赞助商，以替它分担大部分的投资。这笔赞助费起初定在1000万元。消息传出，彩虹电视及它的策划公司——李光斗所在的广东华视广告有限公司开始密切关注凤凰卫视及柯受良，但显然不想接受1000万元的开价。

在这期间，柯受良在各地频频试飞，既是炒热“飞黄”，又是配合凤凰卫视寻找赞助商。在云南某地表演失败，烟厂赞助落空；试飞频频失误，更是让汽车厂商不敢接近；有酒厂上门，但总不能让一个“醉醺醺”的柯受良去飞黄河吧。时机已到，李光斗适时出击，一番讨价还价。最终，彩虹电视以600万元拿到了独家赞助权，而回报则是：拥有在报纸、电视广告中对柯受良肖像一年零三个月的使用权，且凤凰卫视负责拍摄及其他新闻宣传。

合约签订，李光斗却又按兵不动了，静观凤凰卫视及国内其他媒介将“飞黄”炒得火热。至柯受良“飞黄”前的一个星期，柯受良的生平和英雄业绩已家喻户晓，新闻界“话题”已尽之际，李光斗开始重拳出击，火上浇油。

5月23日至28日，彩虹电视迅速在总发行量超过1300万份的9家全国性大报上推出以《彩虹电视独家赞助柯受良飞越黄河》为标题的半版广告，广告铺天盖地，“彩虹独家赞助”也成为新一轮新闻热点。彩虹电视也乘此机会塑造公益形象，与柯受良共同捐建希望小学。

6月1日“飞黄”大幕拉开，成千上万的中国老百姓目睹了这一盛况，其收视率之高为中央电视台此时段罕有。而彩虹电视的插播广告覆盖人数则达1亿以上。至此，彩虹电视的推广策划已大获成功，但李光斗并未就此打住。

先是《中国经营报》以《彩虹的600万元也飞过了黄河？》为题邀请各路“英雄”评说赞助一事，满纸责难之声，大家皆以为“不值”。其他媒介也迅速予以转载。“靶子”树起来了，反击文章便迅速出笼。李光斗也亲自操刀上阵，撰文《再说飞黄叹彩虹》。各地版面上一时热闹非凡，有的报纸更是同时刊登正反大辩论，唇枪舌剑，煞是好看。

在“飞黄”的第二天，彩虹的股票便上了涨停板，且一连上涨了4天。同时，要求联系经销彩虹的商家络绎不绝。彩虹电视订货会乘势举行，订货量较以往大增。而在“飞黄”过后的1个月，彩虹仍然是新闻界关注的话题。这出“独家赞助”的大戏，唱得实在是精彩！

（资料来源：《南风窗》1998年1月）

【案例研究二】

一个总资产不到1亿元的企业每年却大胆投入数亿元的广告，而其全年的科研开发费用仅为234万元。2000年前后，在飞龙陨落的东三省又揭竿而起一家“比秦池更秦池、比标王更标王”的广告天王。下面这篇新闻观察便是对这家企业的一个近距离写真。它可以成为一个新的关于“造名运动”的教案。

哈药六厂：比标王更标王　/陈涛

两三年前，哈尔滨制药六厂还是一个名不见经传的小厂，如今，你想在中国找到一个没听说过它的人恐怕已经不大容易了。根据一家权威广告监测机构的调查，2000年头5个月，仅盖中盖和严迪两个产品的电视广告费用总额就达5.7亿元。如果把哈药六厂其他产品的广告费用也计算在内，并且假设，在下半年它还能保持同样的广告力度，那么，它全年所投入的电视广告少说也要超过7亿元，有媒体说将达到10亿元左右。

当年令人咋舌的一代标王秦池的投标额也不过才3.2亿元，秦池的标王是中央电视台一家的，而盖中盖和严迪——当然还包括哈药六厂的泻痢停、朴雪等其他产品——既在中央电视台大出风头，又在各省级台搞“地毯式轰炸”，其势头远非当年秦池可比。

从工商登记上来看，哈药六厂并不算大——从1994年开始，“哈尔滨制药六厂”就被注销了，并成为上市公司“哈医药”的一部分，不再是一个独立的法人——1998年的时候，它的资本总额仅为9022万元，该年度的营业额为2.28亿元，税后利润为1698万元。对于一个总资产9000来万元的企业来说，这样的业绩听起来是很正常的。

1999年，哈尔滨制药六厂的业绩开始往上猛蹿了：该年度的营业额放大4倍多，达到10.7亿元；税后利润增至2483万元，增幅为46%。

营业额放大4倍多，而税后利润仅增加46%，说明净利润率仅是原来的1/10，这里的主要原因就是广告费用大大增加了。在1999年11月中央电视台举行的黄金时间广告招标会上，当时还不怎么出名的哈药六厂喊出了一个令人注目的价钱，为自己的“泻痢停”争取到了一个重要的广告时段。此后，哈药六厂连出大手笔，几乎所有上星的电视台

都开始大量播出它的广告。

在10.7亿元的销售额中，严迪的贡献最大，达到4.7亿元。其实，严迪既不是什么新药，也不是哈药六厂独门武器，哈药六厂只是把它重新包装了一番，并用超常规的广告轰炸来推广它。正是那个被很多专业人士认为毫无创意的广告，活生生地开拓出了一个可观的销售额。

那么，对于一家税后利润不过2000多万元的企业来说，它投广告的钱是哪里来的？跟秦池酒厂当年靠县财政支撑不同，哈六药的办法似乎更具现代气息，有专家分析，其做法是“墙里损失墙外补”：花大价钱打出个知名度，然后到资本市场上去兑现。

从5月16日到6月29日，在短短1个多月的时间里，哈药集团的股票从8.8元涨到14.6元，最高涨幅达66%。以2.43亿元流通股计算，整个二级市场在账面上共获益14亿元。

“分拆上市”是另外一种可能。今年4月，股市中流传着哈药集团有意分拆业务到新加坡上市的消息。如果哈药集团真有此意，哈药六厂当然很有可能被分拆出去。

哈药六厂的成功很耐人寻味，畸形的药品市场是哈药六厂成功的一个重要条件。

在这个市场里，药品的价格被定得离谱的高，在药厂、批发商和医院之间形成了一种特殊的利益分割格局。据一位业内人士讲，一瓶售价20元的药大约由以下几块组成：成本5元，药厂可能会以7元到8元的价格出厂，广告费5元到8元，为了能进入各大医院，还必须向医院里的各色人等“上贡”，平均费用1元，为了鼓励医生开你的药，得给他每瓶4元左右的“临床费”。这样，到患者手上的时候，大致已经要到20元了。

哈药六厂的主要产品都是非处方药，不需要通过医院这个环节，于是它们可以把本来要让给中间商和医院的利益用于市场推广，广告就是这种市场推广中最重要的武器。

但是，现在已经有迹象表明，药品市场的这种畸形利益格局将要被打破，全国各地都传出了要对付“药价虚高”现象的迹象。在成都市，药店已经展开了一轮价格战。

另外，随着电子商务的发展，也许在未来，对药品网上销售的禁令会被解除，使药品进入直销时代。在那样的环境下，高额的广告费用可

能不会被企业所接受，特别是在你的产品不具备不可替代性的时候。

“马上得江山，不能马上守江山”，广告是用来“得江山”的，是市场的开路机，在巨额的广告开拓出一个市场之后，你难道还要靠广告来守这个市场？

从企业的长期发展而言，研究开发新药当然是一件非常重要的事情。从年报中人们发现，1999年，整个哈药集团的研发费用仅为234万元，与之形成鲜明对比的是它高达6.19亿元的广告费用。想到这里，还真为哈药六厂捏一把汗。

（摘编自《南方周末》2000年7月28日）

【新新观察】

在中国企业界，标王似乎是一顶十分不吉祥的桂冠。从1994年的孔府宴酒开始，到1995年、1996年的秦池，再到1997年、1998年的爱多，五届三任标王竟无一例外地在加冕之后便迅速地走上了覆灭之路。通过秦池、爱多等案例，很多人声称“它们的失败标志着中国企业企图通过‘速成名牌’打天下的时代终结了”。这样的判断似是而非，实际上，造名是企业家永远的冲动，关键在于造名的方式和策略是否恰当，以及成名后企业的一系列可持续发展策略是否调整到位。

“造名运动”引出概念经济　/钟朋荣

近年来，一批企业之所以能靠造名迅速取胜，首先是由于中国社会有几大特点：其一，中国人口众多。一种产品即使不那么好，只要名气造到足够大，哪怕每人只试用一次，厂家也可以发大财。其二，消费者的盲从性。某种东西名气一大，大家都盲目跟风。中国人口众多，一旦大家都盲从某个东西，足以把这个东西从地下捧到天上。其三，新闻媒体的权威性。中国的新闻媒体长期以来都作为党和政府的喉舌，在人民群众中享有较高的威望，用媒体为产品做各种形式的广告，自然具有较高的可信度。

中国社会的上述特殊背景，为企业造名取胜创造了极好的条件，但也不是所有企业、所有行业都能靠造名取胜的。靠造名取胜的主要是消费品而不是生产资料，而消费品中又主要是那些效用比较模糊、一般消费者很难判断其质量和实际价值的产品，如保健品、化妆品等。这些产品又具有三大特点：其一是效用的不可检验性，其二是效用的滞后性，其三是消费的奢侈性。

消费者的盲从、人口的众多、媒体的权威性、产品的不可检验、效用的滞后和消费的奢侈性，这些都是企业靠造名取胜的有利条件。一些企业正是利用上述条件通过造名而暴富。部分企业造名暴富，就会诱使更多的企业加入到过度造名的行列中来，结果使中国过度造名的企业越来越多。

所谓过度造名，是指这些企业不是致力于生产产品、不是致力于提高产品的质量，而是致力于创造和经营某种概念；消费者花掉巨额费用主要不是消费使用价值，而是消费概念。整个社会，相当大的一部分

人力、物力、财力用于概念的创造。这种经济现象，我们称之为“概念经济”。

过度造名，对消费者造成灾难，而对于许多企业则构成陷阱。随着市场经济的发展，人们的成本意识、选择意识以及投入产出意识在逐步增强。某种产品一年花数亿元广告费，天天做广告，消费者自然会想到，掏100元买这种产品，其中可能有70元是用来支付广告费，只有30元才是买产品及其效用。于是，消费者就会感到产品的价格与价值差距太大，买这种产品等于挨宰。待消费者觉醒之时，也正是这种产品完蛋之时。

企业要防止掉入造名陷阱，但也不是完全不要造名。在造名与造实的关系上，应把握以下准则：其一，既要造实，也要造名；其二，造实先于造名；其三，造实重于造名；其四，造名不能急于求成。

产品的知名度可以通过广告迅速扩大，但以知名度、信任度和美誉度三者高度统一为基础的名牌，则不是靠广告在几天之内能造出来的，而是由产品质量和口碑的相互循环实现的。在这种循环中，产品的质量是关键。而产品的质量往往又是一个逐步改进、逐步完善的过程。所以，世界知名品牌都不是一夜之间造出来的，而是伴随着产品的不断改进和质量的不断提高，经过一个漫长过程形成的。

巨人“请人民作证”

“你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。”

“他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。”

“这位年轻的知识才俊显然对民众智力极度蔑视而对广告攻势有着过度的自信。”

1992年，一家知名媒体对北京、上海、广州等10大城市的万名青年进行了一次问卷调查，其中一个问题是，“写出你最崇拜的青年人物”。

第一名，比尔·盖茨。第二名，史玉柱。

当时的史玉柱，可能是全中国30岁以下青年中最著名的一个。

10年后，当你在大街上拦着一位20岁上下的青年，问他，谁是史玉柱，恐怕知道的人不足1/10。

这就是一个狂飙突进的创业年代的冷酷和生动。

巨人集团的覆灭，是中国知识青年冲浪市场经济的最惨烈的悲喜剧，它曾经在无数热血学子的心中造成了极大的伤害。

这样的伤害，在某种意义上，或许并非是无益的。

文弱书生的豪赌天性

如果没有那个悲剧性的结局，以下的描述足以勾勒出一位罕见的商业奇才所有的智慧和勇气：

1989年7月，一位名叫史玉柱的安徽青年孤独地站在深圳宽敞而脏乱的大街上。当时的深圳已经作为特区开放了将近10年，每年有百万以上的劳工赶到这里“淘金”，南国风吹在每一位百无禁忌的“青年牛仔”身上，让略带海腥味的野心在钢筋水泥中蓬蓬勃勃地萌芽开放。7年前，史玉柱以全县第一的成绩考进了浙江大学数学系；3年前，他又考到深圳大学读软科学管理，毕业后他被分配到安徽省统计局。可是，已经在深圳的创业氛围中浸泡了3年的史玉柱早已无法忍受内地机关单位的平静和呆板了，仅仅几个月后，他便毅然辞职，又回到了那片狂热而充满了机遇的南国地。

此时史玉柱的行囊中，只有东挪西借的4000元以及他耗费9个月心血研制的M-6401桌面排版印刷系统软件。史玉柱长得瘦高文弱，一眼望去便是一副南方书生的模样，可是他却有着超出常人的惊人的豪赌天性，这种天性在他日后的创业历程中将一再展现。初到深圳几天之后，他便作出了一生中的第一个豪赌决定，他给《计算机世界》打电话，提出要登一个8400元的广告“M-6401：历史性的突破”，唯一的要求是先发广告后付钱。“如果广告没有效果，我最多只付得出一半的广告费，然后只好逃之夭夭。”事后，他这样说。



史玉柱

13天后，他的银行账号里收到了3笔总共15820元的汇款。两个月后，他赚进了10万元。这是他经商生涯中的“第一桶金”。他把这笔钱又一股脑全部投进了广告，4个月后，他成了一个默默发财的年轻的百万富翁。

1990年1月，史玉柱一头扎进深圳大学两间学生公寓里，除了一星期下一次楼买方便面，他在计算机前待了整整150个日日夜夜。这次他拿出来的是M-6402文字处理软件系列产品。当他天昏地暗地走出那间脏乱的学生公寓的时候，他发现家里的所有家具都已不翼而飞，数

月未见的妻子已不知去向。可是，他却站在了一个新的事业起点上。他从深圳来到珠海，这位身高1.80米、体重不到120斤的瘦长青年给自己的新技术公司起了一个很响亮的名字——“巨人”。他宣布，巨人要成为中国的IBM，东方的巨人。

就在巨人诞生不久，他的豪赌天性再次让他作出了一个所有部下都反对的决定：全国各地的电脑销售商只要订购10块巨人汉卡就可以免费来珠海参加巨人的销售会。一时间，200多位经销商从天南海北齐聚珠海，史玉柱以数十万元的代价，闹腾腾地编织起了一张当时中国电脑行业最大的连锁销售网络。第二年，巨人的汉卡销量一跃而居全国同类产品之首，公司获纯利1000多万元。

又一年，巨人已发展成了一家资本金超过1亿元的高科技集团公司。公司每年的销量以几何级数的速度在增长，巨人的年度销售商大会成了全国规模最大的电脑盛会。史玉柱又连续开发出中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机、巨人财务软件、巨人防病毒卡等产品。

从1992年开始，巨人已赫然成了中国电脑行业的领头军，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表。他被评为“中国十大改革风云人物”、“广东省十大优秀科技企业家”，获得珠海市第二届科技进步特殊贡献奖，得到奖金63620元、一辆奥迪轿车和一套100平方米的住房。中央领导人纷纷视察巨人，时任国务院总理李鹏更是三顾巨人，表现出特殊的眷注之意，先后题词“青年科技人才是国家的希望”、“巨人集团在软件开发领域取得重大成果”等。1994年6月，时任中共中央总书记江泽民视察巨人集团，在试写巨人中文手写电脑时，他说：“中国就应该做巨人。”

史玉柱的事业在此刻达到了前所未有的巅峰，而此时的他刚刚迈过而立之年。这个瘦高、讷言却又充满神奇色彩的安徽人几乎在最短的时间里成了全中国知识青年的偶像。

在20世纪90年代的企业家群体中，史玉柱算得上是一个“神童”和异类。

我们发现， 在中国乃至世界企业圈中，能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们，几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高、读书越多，便越具有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，瞻前顾后，举棋不定，缺乏在大风大浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者，则顾忌较少，敢想敢为，埋头一冲，或许真的能一跃而出，开创出一片新天地来。

在深圳特区开辟的前15年中，先后有1000万左右的大学毕业生前来淘金，每年全国博士毕业生中的1/30也决然地来这里寻找机遇，可是能创出像史玉柱这般事业的却没有第二人。其最关键之处在于，史玉柱的身上流淌着一股天生的充满草莽气息的豪赌天性，而这正是创业型企业家所必备的一种禀赋。

从38层到70层

1992年，在事业之巅傲然临风的史玉柱决定建造巨人大厦，当时巨人的资产规模已经超过1亿元，流动资金约数百万元。最初的计划是盖38层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。这年下半年，一位中央领导人来巨人视察，当他被引到巨人大厦工地参观的时候，四周一顾盼，便兴致十分高昂地对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不盖得更高一点？就是这句话，让史玉柱改变了主意。于是，巨人大厦的设计从38层升到了54层。

这时候，又一个消息传来，广州想盖全国最高的楼，定在63层。便有人建议史玉柱应该为珠海争光，巨人大厦要盖到64层，夺个全国第一高楼，成为珠海市的标志性建筑。

到1994年初，又一位中央领导人要来视察巨人。不知哪位细心人突然想到，“64”这个数字好像不吉利，领导人会不会不高兴，于是马上打电话给香港的设计单位咨询，一来二去，索性就定在了70层。

这就是最后导致史玉柱身败名裂的巨人大厦的投资决策过程。在整个国家都处在激进洪流的时候，是没有人会察觉出这一连串的偶然和随意中所蕴涵的风险和不妥的，没有人看见，危机的导火线从此时开始已经在咝咝冒烟了。

在当时，盖一座38层的大厦，大概需要资金2亿元，工期为2年，这对巨人集团来说，并非不能承受之重，可是，盖70层的大厦，预算就陡增到了12亿元，工期延长到6年。这不但在资金上缺口巨大，而且时间一长，便也充满了各种变数。

可是，史玉柱却信心十足。当时巨人的M-6403汉卡在市场上卖得十分火暴，1993年的销量便比上年增长了300%，每年回款有3000多万元，如果保持这样的势头，盖楼的资金应该不成问题。史玉柱犯了一个很多青年企业家都容易犯的错误：把预期的利润当成了实际的收益，并以此为基数，来设定自己的规划。

一开始一切都显得是那么的顺风顺水。珠海市为了支持这个为珠海争“全国第一高楼”的标志性建筑，大开绿灯，巨人大厦的每平方米地价从原来的1600元降到700元，最后再降到350元，几乎成了一个“象征价格”。史玉柱原本打算向银行贷一部分款来启动大厦的动工，可是，他的智囊团却想出了一个当时看来比贷款要好得多的融资办法：卖楼花。

此时的巨人集团在公众眼中无疑正戴着迷人的光环，企业又在楼花广告中浓墨重彩：国内最知名的高科技企业，亿元资产和38家全资子公司，计划于1995年上市，1996年目标产值50亿元，成为中国最大的计算机企业，将于1996年交付使用的巨人大厦将成为巨人腾飞的象征。更诱人的是，巨人集团还向公众提供了一份“零风险、高回报”的无风险保证：“中国人民保险公司提供本金保险及100%的回报保险，珠海市对外经济律师事务所进行常年法律见证。”

巨人大厦是最早在香港市场上出售楼花的大陆楼盘之一。挟着巨人集团的赫赫名声及强有力的推销攻势，巨人大厦的楼花在香港卖得十分火，1平方米居然卖了1万多港元，加上在大陆的销售，史玉柱一下子圈进了1.2亿元。

谁也没有想到，就是这座被视为史玉柱和巨人集团成功丰碑的大厦，最终导致了巨人的突然窒息。

巨人下达“总攻令”

1993年，中国电脑市场风云突变。随着西方16国集团组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM等国际著名电脑公司大举入境，被称为中国硅谷的北京中关村一时风声鹤唳。这是一场实力悬殊的生死对决，以巨人为代表的本土电脑品牌从一开始就注定了多舛的命运。

许多年后，有人议论，如果巨人坚持在电脑行业发展，或许不致落到日后的结局。其实这样的判断也仅仅是一厢情愿而已。当时的市场现状是，巨人从桌面印刷系统和汉卡起步，其市场覆盖面有限，幼弱的本土电脑品牌基本上缺乏与国际品牌抗衡的能力。巨人之所以受到传媒和中央领导的高度青睐，最关键的是其高举了发展民族工业新经济的大旗，而事实证明有时这可能是企业发展的一条歧途。与巨人的电脑发展思路相映成趣的，是日后取代其行业地位的联想。在前10年的积累期，联想基本上走的是代理的路子。在市场容量相对增长、消费人群日渐增多而企业实力亦逐步增强的情况下，联想才开始实施自主开发、自创品牌的战略。在1993年前后，中国产业界曾经进行过一次民族产业振兴的大讨论，事实一再地证明，类似“振兴民族工业”这样的话题在未来的中国经济发展历程中，将随着经济的起伏会被一再地提起，它可以作为一件包装的外衣、谋求公众认同和政府支持的口号，但如果作为一家大企业发展的根本纲领，那么稍有不慎就很可能作茧自缚，走入歧途。在某种意义上，正是巨人超越现实的发展战略，使它从一开始就陷进了自己圈画好的狭隘的民族经济陷阱中。

在外有强敌的情况下，创业不久的巨人集团内部也出现了管理上和体制上的问题。史玉柱不同于那些没有文化而一夜暴富的乡镇企业家，没有智谋而仅仅靠胆量打天下，巨人是国内第一个明确提出“管理也是生产力”的现代企业，并形成了一种独特的管理机制。同时，从很早开始，巨人就是一家很有危机意识的企业。就在江泽民视察巨人集团后的两个月，史玉柱在一次全体员工大会上便拉响了危机的警钟，他直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患：创业激情基本消失、出现大锅饭现象、管理水平低下、产品和产业单一、开发市场能力停滞。这五大隐患，除了“产品和产业单一”这一条之外，直到巨人集团覆灭都没有得到根本性的改观，也成为世人日后评说巨人之败的缘由。

正是在这次会议上，史玉柱明确提出巨人“二次创业”的总体目标：跳出电脑产业走产业多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。他把新产业的目标确定在保健品和药品产业上，宣布将斥资5亿元，在1年内推出上百个新产品。

在楼花销售中大尝甜头的史玉柱发现做电脑实在太辛苦，迅猛成长中的国内市场有太多的暴利行业在诱惑着他，很快，具有商人特质的他选中了当时最为火暴的保健品行业。

当时的保健品行业基本上属于一个培育成熟的市场，在太阳神、飞龙等企业的“广告催肥”下，1994年全国保健品市场的销售总收入达300亿元之巨，而且没有大的国际品牌参战。史玉柱的企图十分的明显，他希望通过新的扩张激发出新的创业激情，利用巨人的品牌优势快速攫取超额利润，并以此来缓解主导产业发展受阻以及管理机制上的矛盾。这样的方式在许多企业的成长史上屡试不爽，并帮助它们摆脱危机焕发新生。可是，在这一战略性大转移中，史玉柱犯下了一个错误：他没有采取有效的措施，稳定发家产业和已有项目——这些措施可以包括，与外资合作、资产股权化、获得跨国公司的技术支撑等等。相反，他希望齐头并进，最终造成了多线作战的局面。在当时，如果巨人集团确实已经定下了产业转移的战略目标的话，它完全应该对电脑公司和已开工的巨人大厦建设项目进行资产和管理上的剥离，使之独立运作。

相反，史玉柱走上了一条多线开战、俱荣俱损的大冒进之路。他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部，下设华东、华中、华南、华北、东北、西南、西北和海外8大方面军，其中30多家独立分公司改变为军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。

在动员令中，他写道：三大战役将投资数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿元为单位。组建1万人的营销队伍，长远的目标则是用战役锤炼出一支干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。

这样的动员令，这样的目标，这样的建制，这样的口号，不由得让人产生热血沸腾的狂热。

1995年5月18日，史玉柱下达“总攻令”，在全国上百家主要的报纸上，巨人集团的整版广告赫然登台。巨人以密集轰炸的方式，一次性推出电脑、保健品、药品3大系列的30个新品，其中主打的保健品一下子就推出12个品种，减肥、健脑、强肾、醒目、开胃，几乎涵盖了所有的保健概念，摆出一副广种薄收的架势。这可能是中国企业史上广告密集度最高的一次产品推广活动，在今后估计也不会再有超越者了。

一时间，暴风雨般的广告、新闻炸弹疯狂地倾泻而下，数千名年轻而

狂热的营销人员分赴各大市场，巨人的系列产品在最短的时间内出现在全国50万家商场的柜台上。不到半年，巨人集团的子公司从38家发展到了创纪录的228家，人员从200人骤增到2000人。据统计，在巅峰时期，为巨人集团加工、配套的工厂达到了150家，单是在各地公司加班加点为客户办理提货手续的财务人员就超过了200名。集团的《巨人报》为了配合战役，印制了大量的宣传单，其最高单期印数竟超过100万份。

如此前所未闻的闪电战术，在一开始确实创造出了奇迹："总攻令"发动后的15天内，汇总到史玉柱手中的来自全国各市场的订货量就突破了15亿元，各地媒体更是对巨人集团形成一次大聚焦，连一向在企业报道上十分谨慎的《人民日报》也在半个月里4次以长篇通讯形式对巨人集团进行了报道。史玉柱仿佛又回到了几年前汉卡面市时的"蜜月期"。

可是很快——快得让人至今忆起来还感到心痛和猝不及防——整体协调作战能力的低下使战场变得混乱起来。巨人集团本身并没有日用消费品营销的经验，投身战役中的巨人大军主要由两类人组成：一类是走出校门不久的青年学子，他们只有热血却没有经验；一类是从各家保健品企业跳槽或挖过来的，他们其实是一批"雇佣军"，缺乏对巨人集团的忠诚度和归属感。对他们来说，市场红火，则随声吆喝自抬身价；市场不好，则揩一把油溜之大吉。仅仅在总攻令发布两个月后，史玉柱就不得不宣布"创业整顿"。

1996年初，史玉柱开始从全面出击转为实施重点战役。他发现了减肥市场的潜力，因而决定全力推广减肥食品"巨不肥"，提出要打一场"巨不肥会战"。他成立会战总指挥部，亲任总指挥，下辖三大"野战军"，每支"野战军"率领七八个"兵团"，各"兵团"下面又有若干个"纵队"，总部还挑选精干人员组成"冲锋队"。总之，架势拉开，人马聚齐。史玉柱还搞了一个"阵前盟誓"，亲自高举酒杯为开赴前线的将士壮行。

就这样，从2月开始，以"请人民作证"为推广口号的"巨不肥会战"在全国各大中城市打响，巨人集团的广告再次铺天盖地地倾泻到各地媒体上。

也就在这时，史玉柱的豪赌个性和急功近利暴露无遗。正如他的一位部下所言："这位年轻的知识才俊显然对民众智力极度蔑视而对广告攻势有着过度的自信。"日后人们才知道，当时一篇被巨人广为散发的为保健品"鲨鱼软骨"而作的宣传文案《鲨鱼不患癌》，其署名是美国加利福尼亚大学袁彬博士，而实际上却是出自一个对保健品一无所知的外语系学生之手。其他的保健品文案甚至病例等等，也大多由名

牌高校新闻或中文系的才子才女们杜撰而成。更让人惊讶的是，巨人的保健品研制部经理竟是由一位广告公司经理兼任的。史玉柱想要“请人民作证”的保健品战役的中坚力量其实不是科研人员，而是一些靠想象力和文字功底吃饭的书生。

在败局铸成之后，史玉柱曾在检讨中把巨人的失败在宏观上归咎于全国保健品市场的整顿。这并非公允之词。在某种意义上，倒是巨人盲目的广告轰炸和无序的营销推广加速了保健品市场的早衰。

保健品是一种以功效诉求为主的消费品，广告无非起到了一个诱发购买的作用，要让消费者有持续的购买行为则必须依赖于产品本身的服用效果。依靠闪电式的广告轰炸而建立起的市场，无疑是沙滩上的大楼，毫无基础可言。数年后有人问史玉柱，搞保健品最关键的是什么？他回答说，是产品，一个好的产品要具备两个条件：一是从科学的角度证明它确实是个好东西，坑蒙拐骗长不了；二是效果要让消费者能感觉到。可惜，这两个十分基本的条件，1995年的史玉柱并没有真正地悟出来。巨人的保健品缺少真正的科学依据和切实的服用效果。更糟糕的是，在忙乱而声嘶力竭的推广过程中，它还犯下了一个诋毁竞争对手的低级错误。

在巨人集束式投放市场的12种保健品中，有一种帮助儿童开胃的“巨人吃饭香”，这一产品与当时最畅销的“娃哈哈儿童营养液”极其相似。在一份广为散发的宣传册子中，巨人的文案人员竟然写下了这样一段文字：“据说娃哈哈有激素，造成儿童早熟，产生许多现代儿童病。”娃哈哈在当时已经是国内最大的饮料食品企业，巨人此举对娃哈哈造成了严重损害，据娃哈哈方面称，单在1995年就减少了将近5000万元的销售额，造成直接经济损失670万元。娃哈哈就此向杭州市中级人民法院起诉，经过协调，到1996年10月，巨人答应庭外调解，向娃哈哈赔偿经济损失200万元。在次年的1月，巨人在娃哈哈的强烈要求下，不得不在杭州与娃哈哈一起召开联合新闻发布会，公开向娃哈哈道歉。

这一道歉风波，成为巨人大滑坡的一次标志性事件。



在这样的标语下兜售保健品是一个激情年代的风格

也就在这一风雨飘摇的前夜，那些本来就对巨人缺少忠诚意识的雇佣军们已经嗅出了危机的气息，很快在各地市场上频频发生侵吞私分集团利益的恶性事件，很多人把“巨不肥会战”当成了“最后的晚餐”。连集团内部的《巨人报》也发出了惊呼：在我们巨人集团内部竟有这么多触目惊心的违规违法事件，几万、几十万甚至上百万资产在阳光照不到的地方流失了。如果这样，巨人集团该怎么办？

面对这样的问号，史玉柱似乎也有点手足无措。他想出的最后一个办法是，组织全国总公司经理和总部中层以上的干部参观广东省高明市的重刑犯监狱。

市场停滞，而巨人大厦则像一张永远张开着的大口每天都要靠大笔的资金填下去才能继续长起来，多线开战的恶果终于显露了出来。在迫不得已的情况下，史玉柱只好走出一步下策之棋，他不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中。这种拆东墙补西墙的做法，最终造成了各个战场的捉襟见肘、顾此失彼。

“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”

1996年9月，耗尽巨人集团精血的巨人大厦完成地下工程，开始浮出地面。也就在这时，巨人集团的财务危机全面爆发了。

在当时，很多知情的人已经看到了巨人集团的危机。可是谁也没有想到，危机会爆发得那么突然和猛烈。

从10月开始，位于珠海市香洲工业区第九厂房的巨人集团总部越来越热闹起来，一些买了巨人大厦楼花的债权人开始依照当初的合同来向巨人集团要房子，可是他们看到的却是一片刚刚露出地表的工程，而且越来越多的迹象表明，巨人集团可能已经失去了继续建设大厦的能力。这一吓人消息一传十、十传百，像台风一样地卷刮到并不太大的珠海市的每一个角落。那些用辛辛苦苦赚来的血汗钱买了大厦楼花、原本梦想着赚上一票的中小债主再也按捺不住了，一拨接一拨的人群拥进了巨人集团。

1997年1月，在一些人的记忆中似乎是一个灾难性的早春。上旬，如日中天的标王秦池的兑酒事件被曝光，引来传媒一片哗然；而到了中旬，南方便又爆出了巨人风波。1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来。于是发生了一场面对面的“短兵相接”。其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”



才露出地表的巨人大厦

由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人与媒体的关系迅速恶化。于是，种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查封了；

巨人集团总部员工已3个月未发工资，员工到有关部门静坐并申请游行；

巨人集团一位副总裁及7位分公司经理携巨款潜逃；

史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……

那份楼花广告中的保险公司100%担保承诺，也被披露是一个骗局。保险公司与巨人集团签署的保险协议其实在楼花广告推出之前已经宣告失效，大声宣告要“请人民作证”的巨人集团无法为自己作证。

这些耸人听闻的新闻真假参半、泥石俱下，一时间让史玉柱百口莫辩。就在这时，又发生了巨人被迫在杭州向娃哈哈道歉的事件。于是，巨人在公众和媒体心目中的形象轰然倒塌，从此万劫不复。

令人玩味的是， 在巨人风波的爆发中，国内有些传媒表现出了一种异常的投入和不冷静，扮演了一个很暧昧的唯恐天下不乱的角色。用巨人集团一位高级职员的话说，就是“以落井下石的火力一夜间彻底摧毁了被它们吹捧了几年的企业”。 史玉柱在危机中曾几度企图恢复生产销售秩序，可是几度被传媒的跟踪报道打乱。每出现一次报道，就会造成一批骨干的离去，增加一批讨债者的上门，以致恶性循环，难以挽救。史玉柱日后曾十分不解地感慨道：“巨人一直是一个‘新闻企业’，我本人也是个‘新闻人物’，想不当都不行。以前新闻总说巨人好，这也好那也好，现在说巨人这也不好那也不行。我原计划1997年好好做市场，但各地报纸一转载巨人风波，说巨人差不多倒闭了，产品没人敢买了，这下子问题大了。”巨人风波平息后，国内传媒自身也曾对此有过检讨，当数年后“爱多事件”爆发时，便有人吁请大家冷静，以免重蹈巨人报道的覆辙。当然这些都是后话了。

在那些血雨腥风的日子里，史玉柱一直躲在巨人集团总部四层的总裁办公室里。史玉柱将办公室、书房、卧室、会议室、秘书室集于一体，构成了一个封闭的300平方米的“史氏空间”。当危机全面爆发的时候，史玉柱就躲在这个“孤岛”上，拉下所有帷幕，拒绝与任何外界接触，整日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地枯坐。

一向不善交际的史玉柱似乎没有什么知心朋友，即便是在辉煌的鼎盛期，他也不太善于与外界交往。每当要作一项重大决策，他都喜欢把自己关起来，在屋里来回踱步、苦思冥想。久而久之，大办公区的地毯已凹凸不平，显得坑坑洼洼。

史玉柱把自己在“孤岛”上关了数十日。就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密集的轰炸，巨人形象被破坏殆尽。可是，史玉柱却始终没有跟媒体、社会进行过哪怕一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱一丝希望的部下说，我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到了不能再坏的地步，还能怎样？就这样，史玉柱轻易地放弃了最后一次获取同情和救援的机会。

其实，当时巨人集团所面临的危机并没有到绝杀的地步。

尽管巨人的保健品推广大战宣告失败，可是在市场上并没有完全丧失品牌信誉。而巨人大厦已经完成了地下工程，只需要1000万元资金就可再启动起来。按当时的房地产建筑进度，5天可以盖起一层，一层一层往上盖，兵临城下的债权人自可安心不少，诸多突发矛盾也可以化解。

史玉柱清醒地知道，缺少的仅仅是1000万元而已。可是，他就是没有能力筹措到这笔钱。1000万元对不久前的巨人集团算不了什么，就在半年前史玉柱到山东开会，青岛1个市场1个月交给总部的款项就达到了1000万元。史玉柱仰天悲鸣：“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？这就是。巨人集团发展到现在，资产规模滚到5个亿，区区1000万元的小数目根本不算什么，可眼下这一关就是过不去。”

正如人们日后所注意到的，由于缺乏必要的财务危机意识和预警机制，巨人集团债务结构始终处在一种不合理的状态。史玉柱一向以零负债为荣，以不求银行自傲。在巨人营销最辉煌的时期，每月市场回款可达3000万元到5000万元，最高曾突破7000万元，以如此高额的营业额和流动额，他完全可以陆续申请流动资金贷款并逐渐转化为在建项目的分段抵押贷款，用这笔钱来盖巨人大厦。可是史玉柱却始终拒绝走这步棋，而是一味指望用保健品的利润积累来盖大厦，这无疑是造成巨人突发财务危机的致命处。

以冷眼待人，人自以冷眼待之。在危机爆发的那段时间，巨人集团平时很少与之打交道的银行此刻自然袖手旁观；一直鼓励巨人“大胆试验，失败也不要紧”的地方政府也始终束手无策，拿不出任何有建设意义的方案；一些江浙地区的民营企业主闻风赶到珠海，终因一些细节问题没有与巨人达成意向。

当时的巨人集团除了巨人大厦外没有别的固定资产，公司在全国各地的市场营销还在运转，估计各销售商欠巨人集团的钱有3亿元左右，史玉柱自己估算属于良性债权的至少有1.2亿元。可是由于不久后集团的整体崩盘，就是这1.2亿元绝大多数最后也没能收回来，在某种意义上，正是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键时刻最终葬送了巨人集团。在巨人晚期曾出任常务副总裁的王建曾评价史玉柱说，他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。（摘自《谁为晚餐埋单》，作者王建、王育）

在财务危机被曝光3个月后，史玉柱终于向媒体提出了一个“巨人重组计划”，内容包括两个部分：一是以8000万元的价格出让巨人大厦80%的股权；二是合作组建脑黄金、巨不肥等产品的营销公司，重新启动市场。可是谈了10多家，终于一无所成。在这一过程中，庞大的“巨人军团”分崩瓦解，而史玉柱也从公众的视野中消逝了。

“雄心勃勃的神秘客”

巨人解体后，史玉柱一夜之间身无分文，他惶惶然离开珠海这块伤心地，大江南北四处游荡，有一年还去了青藏高原，并突发奇想，去爬珠穆朗玛峰。结果爬到6000米处，他和三个同伴在冰川中迷了路，他的氧气也吸完了。眼看天要暗下来，非常恐怖，史玉柱对同伴说，你们走吧，我走不动了。好在同伴不愿丢下他，在50米远的地方找到一条路，总算死里逃生。这次珠峰探险，显然在史玉柱脑海里留下了深刻的印象。下山后，他辗转来到南京，并最终安定下来，决心重新开始。

巨人集团的覆灭，曾经在中国青年知识精英的心中造成了极大的伤害，以致3年后，史玉柱还收到一些不知名的大学生给他写来的信，询问他的现状，渴望看到他重新站起来。一位浙江大学的学弟在给他的信中写道，你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。

而一些当年刚出校门便投奔巨人、追随史玉柱南征北战的青年学子们，对这位悲情人物却有另一番的直视。

2000年5月，互联网上突然出现一篇新闻专访，题为《南京街头雄心勃勃的神秘客》，访问的对象竟是“失踪”了将近3年的史玉柱。他像出土文物一样地被挖掘了出来。此后，他又两度走进中央电视台的演播室接受访问，阔谈人生。

在接受记者采访时，史玉柱这样描述他的生活状况：“我现在的办公室就是一个手提箱，我就拎着我的办公室四处去跑吧。”“现在我到书店只买两种书，一是基因的书，再就是毛主席的书。一个政党也好，一个国家也好，一个企业也好，深层次上的问题是一样的。”

一位叫江红的青年在电视机前默默地看完了电视台主持人与史玉柱进行的冗长的访谈，这位当年史玉柱的老部下忍不住给杂志写了一篇短短的感想文章。他（她）说：

“今天在电视上见到了久违的史玉柱，他气色大好，看上去比当我们老板时还大气了一些，一个男人成熟的风度正在呈现，这也许跟他攀登了珠穆朗玛峰有关吧。他被当成一个失败的英雄仍被一些人用另一种心态崇拜着，我在感到可笑的同时，对人类博大而盲目的同情心和英雄崇拜的情结俯首无语。作为当年巨人指挥部的成员，被史玉柱发动的三大战役的硝烟熏过，近距离看过史总从狂妄到焦炙到崩溃的交

替表情，我不可能再像中国广大的民众那样对此有多少神秘感和多余的敬意。见到中央电视台的‘对话’主持人仍然对史玉柱以‘天才’相称，不禁感到悲哀。毁掉史玉柱的正是他的‘营销天才’……”（摘自《三联生活周刊》2000年9月30日，总第120期，作者江红）

景仰与质疑，同情与厌恶，仍然不可调和地纠缠在这位曾经的偶像身上。就在中央电视台和江浙一些传媒上露了一两次面以后，史玉柱又“失踪”了。

与此同时，在2000年前后的中国保健品市场上，出现了一个十分怪异的热销产品——“脑白金”。“脑白金”不是一个商标，它是一种产品的通称，在中国市场主要由一家神秘的公司在出售这种商品。可是，它的出产地在哪里？它的商标是什么？它背后的企业家是谁？这些在寻常企业必定会大声宣扬的“要素”，在这家企业竟几乎都成了秘密。它只是投放大量的引证广告、名人推介广告，以直接推动“脑白金”的销售，这在中国乃至世界营销史上均是一个十分怪异和罕见的个例。种种迹象表明，它与史玉柱有着千丝万缕的关系。（有关内容参见本章所附“案例研究”《破解“脑白金”之谜》）这对史玉柱而言是一个进步还是一种新的危机，至今还很难遽下定论，或许正如老部下江红所言：“史玉柱过去是锋芒毕露的聪明，现在是内敛多了。”

【巨人大事记】

1984年，史玉柱毕业于浙江大学数学系，到深圳大学攻读软科学硕士后，分配至安徽省统计局。随即下海创业。

1989年，推出桌面中文电脑软件M-6401，4个月后营业收入即超过100万元。随后推出M-6402汉卡。

1991年，巨人公司成立，推出桌面中文电脑软件M-6403。

1992年，巨人总部从深圳迁往珠海。同年，巨人的汉卡销量一跃而居全国同类产品之首。史玉柱被评为“广东省十大优秀科技企业家”。中央领导人纷纷视察巨人。

1992年，38层的巨人大厦设计方案出台。后来这一方案因头脑发热等原因一改再改，从38层到54层，再到64层，后来又蹿升至70层。

1993年，巨人推出M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。下半年美国的王安电脑公司破产，史玉柱认为巨人需要新的产业支柱。

1994年初，巨人大厦一期工程动土。史玉柱在一次全体员工大会上直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患，并明确提出巨人“二次创业”的构想。同月，巨人推出脑黄金，一炮打响。史玉柱当选为“中国十大改革风云人物”。

1995年5月18日，巨人在全国上百家主要的报纸上以整版广告的形式，一次性推出电脑、保健品、药品3大系列的30个新品，投放广告1个亿。不到半年，巨人集团的子公司从38家发展到了创纪录的228家，人员从200人骤增到2000人。同年，史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第8位。

1995年7月，史玉柱宣布“创业整顿”。

1996年初，史玉柱开始从全面出击转为实施重点战役，全力推广减肥食品“巨不肥”。

1996年，巨人大厦资金告急，史玉柱被迫抽调保健品公司的流动资金来填补到巨人大厦的建设中。保健品方面因为巨人大厦“抽血”过量，加上管理不善，迅速盛极而衰。

1997年初，巨人大厦未按期完工，国内购楼花者纷纷上门要求退款，巨人与媒体的关系迅速恶化，媒体地毯式报道巨人财务危机。因巨人故意诋毁娃哈哈产品，在娃哈哈的强烈要求下，巨人被迫在杭州与娃哈哈一起召开联合新闻发布会，公开向娃哈哈道歉。这一道歉风波，成为巨人大滑坡的一次标志性事件。不久巨人大厦停工。巨人名存实亡。

1998年8月，史玉柱短暂出现，与四川希望集团总裁刘永行进行了一次关于多元化的对话。

2000年5月—7月，史玉柱突然出现并接受中央电视台采访，迅即又开始回避媒体。有报道指称，正旺销市场的神秘保健品“脑白金”与史玉柱有关。

【后续故事】

2000年之后，史玉柱的故事继续波澜壮阔。他自称是一个“著名的失败者”。在上海及江浙等地，他组建健特生物科技公司，带领巨人集团的原班人马重新创业，“脑白金”保健品畅销全国。2001年1月，史玉柱通过珠海士安公司收购巨人大厦楼花还债，引发“还债新闻”；同年年底，他当选“2001年度CCTV中国经济年度人物”。

2002年初，史玉柱推出维生素产品“黄金搭档”，并于1年之后，将黄金搭档生物科技公司75%的股权以12.4亿元人民币的价格出售给段永基领导的四通电子，史玉柱出任四通控股CEO。2002年和2003年期间，上海健特生物科技公司先后成为华夏银行和民生银行的股东。

2004年11月，史玉柱成立征途公司，进入网络游戏产业。2006年10月，他宣称《征途》游戏单月赢利达到850万美元，排名网易之后列行业第2名。

2007年11月，巨人网络在纽约证券交易所上市，融资8.87亿美元。2008年7月，巨人网络斥资约5100万美元现金收购社交网站51.com的25%的股权。2009年12月，巨人网络在珠海投资成立南方研发总部基地，这是自12年前史玉柱败走珠海后的第一次正式回归。此外，史玉柱还与五粮液集团合作开发保健酒，与华谊兄弟合作投资3D电影。

史玉柱的经营风格至今仍饱受争议，不过在投资战略上他却已变得非常的谨慎。他常常提及步步高创办人段永平告诉他的一句话：“做企业就如同高台跳水，动作越少越安全。”2006年，他在接受访谈时说：“跟10年前、8年前相比，环境不一样了，现在很多人还没有明白过来，还认为这个老板能发现机会、能把握机会是本事。中国现在的机会太多了，你不用去找机会，机会都会找上门来。所有这些失败的企业都有一个共同的特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得过长，以致最后出了问题的。”

【档案存底一】

我的四大失误 /史玉柱

第一，盲目追求发展速度。巨人集团的产值目标可谓大矣：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，如果不经过科学的分析论证，没有必要的组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危机几乎拖垮了整个公司。巨人的主业——电脑业的技术创新一度停滞，却把精力和资金大量投入到自己不熟悉的领域，缺乏科学的市场调查，好大喜功，没有形成成熟的多元化管理的能力。

第三，“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。巨人集团也设立董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，具体数字自己也说不清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。由于他们没有股份，也无法干预我的决策。总裁办公会议可以影响我的决策，但拍板的事基本上都由我来定。现在回想起来，制约我决策的机制是不存在的。这种高度集中的决策机制，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当企业规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么企业的运行就相当危险了。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。从1989年的M-6401桌面排版印刷系统、1990年的M-6402文字处理软件系统，到1993年的巨人中文手写电脑、巨人软件等，这些都是当初巨人成就辉煌的关键。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一“巨人”电脑的生命线，连续两年在业界反应平平，到1996年，“巨人”才推出了M-6407桌面排版系统。“巨人”二次创业的失利与此有很大关系。

【档案存底二】

史玉柱论民营企业的“13种死法”

2001年2月，史玉柱参加泰山产业研究院的一次新闻发布活动。他在发言中说：“我粗粗地算了一下，要搞死一家民营企业，至少有13种方法。这里面还不包括出于企业内部的原因，比如说经营不善等。”

第一种死法是不正当竞争。“竞争对手如想整你，你在明处，他在暗处，很容易整死一家企业。诬告、打官司等破坏你声誉的方法很多。2000年秋天，全国有一半省会城市的人大、政协突然每天都能接到有关脑白金产品的投诉，这导致脑白金销售受阻。我们经过调查，发现原来是有些竞争对手在每个城市都雇了几个人，这几个人的主要工作就是写针对脑白金的投诉信。事情被发现后，投诉信随即就消失了。”

第二种死法是碰到恶意的“消费者”。史玉柱说他们曾碰到湖北有个人，身体某个地方骨质增生就埋怨厂家的产品有问题。

第三种死法是媒体的围剿。也许是对媒体至今还心有余悸的原因，史玉柱没有讲媒体在巨人当初倒下去时充当了什么角色，而是举了银行的例子：“比如说媒体一旦围剿银行，银行运转再健康，它说你已经资不抵债了，储户只要去提钱，银行肯定完蛋。”

第四种死法是对产品的不客观报道。史玉柱认为，在药品和保健品领域里，任何一个产品都不可能100%有效，如果有70%～80%有效就比较好了，如果90%有效，产品就称得上优秀；“如果媒体只报道那10%无效的，产品马上完蛋”，这是因为，“在中国，说产品不好的时候，老百姓最容易相信”。

第五种死法是主管部门把企业搞死。“产品做大了，哪怕只有万分之一的不合格率，但被投诉到主管部门，就有可能整个产品的批文被吊销了。”还有各地主管部门的处罚。“比如说工商行政管理局，每年是有罚款任务的，到年底任务完不成，就只能找做得好的企业完成任务，因为这些企业有现金。”据史玉柱讲，2000年在某市，他们曾被一个工商行政管理所毫无理由地罚了50万元，不缴纳这50万元就不让他们在当地卖产品。所以，只好缴纳罚款。谁知刚过1个月，另外一个工商行政管理所也说任务没有完成，要求他们缴纳50万元。“我们只有忍气吞声，做企业的，尤其是做民营企业的，要想活的话只能低着头。”

第六种死法是法律制度上的弹性。“很多事，你这么说是件好事，但换一种说法很可能就是违法犯罪。再加上法律制度的不完善，使你不得不违规。比如，以前规定进口计算机必须要有批文，可是民营企业根本拿不到批文，你想做计算机只能花钱买批文。而按照有关规定，买批文是违法的，你要么不做，要做就要违法。其他行业同样存在很多这样相类似的情况。”

第七种死法是被骗。“有时候一个企业的资金被骗后会出现现金短缺，甚至整个企业会一蹶不振。尤其是对民营企业来说，法律的保护很有限。”

第八种死法是红眼病的威胁。“红眼病多，谣言就多。有关企业的谣言还算是好的，最怕就是关于产品的谣言，谣言一起，产品马上就卖不出去了。”

第九种是黑社会的敲诈。“企业做好了，就会有黑社会的敲诈，除非是特别大的企业。”史玉柱显然相信黑社会势力在民营企业发展过程中已无孔不入。

第十种死法是因得罪了某一官员，该官员利用手中的权力给企业发展制造障碍。

第十一种死法是“得罪了某一刁民也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒”。

第十二种死法是遭遇造假。“假货越多，影响销量是一个方面，最关键是影响声誉。在江苏某地，有一个比较大的造假窝点，家家户户造假，去打假没用的，当地有地方主义保护。后来，我们请来外地的公安人员，当场查封价值几千万元的假产品及造假设备，人赃俱获。可结果呢，人家当地公安部门要求把人送回去，送回去就被放掉了，然后继续造假。”史玉柱无奈地说：“现在，我们见到假货根本没办法，只好自己买回来。”

第十三种死法是企业家的自身安全问题。史玉柱说他自己已收到过不少的恐吓电话，而这样的电话在他一无所有的时候，从来就没有出现过。

【案例研究】

在中国乃至世界营销史上，2000年开始风靡全国的保健品“脑白金”（以Melatonin即褪黑素为主料的保健食品） 可算是一个十分怪异的个案。“脑白金”从来不在广告中突出它是哪家企业生产的，连它的商标也很少被提及，至于这家企业的法人、经营者更是一个不愿见光的谜，只是在包装盒上人们发现它是由“美国加州AGC公司研制·珠海康奇有限公司出品”的。据悉，珠海康奇有限公司系“脑白金”的创始者，也是该公司确定了“脑白金”的商品和技术概念。下面的文章是国内一些记者对这家神秘公司及其产品的探访实录。

破解脑白金之谜

脑白金：是神话还是陷阱？

在铺天盖地的广告宣传下，一种叫做“脑白金”的东西又来了。

跟以往所有夸夸其谈的保健品相比所不同的是，“脑白金”似乎更“霸道”，它自称“席卷全球”，并举例说美国前总统克林顿、美国国会议员甚至教皇保罗二世都在服用“脑白金”。

但是，人们总不免还会有一个疑问：这是真的吗？

寻找“脑白金”的源头

2000年5月16日，武汉市卫生局发出公告，称市场上只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”取得了卫生部颁发的《保健食品批准证书》，其批准证号为“卫食健字（1997）第723号”，其他以“脑白金”名义销售的保健食品，一经发现，从严查处。也就是说，目前只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”是“真品”。然而，为寻找该“真品”的生产地址，《深圳周刊》两位记者汪剑东、王渔却颇费了一番周折。

他们在脑白金的包装盒上看到了珠海康奇有限公司的地址：珠海市香洲区南坑工业区九栋。正当他们欲前往核实地址的真实性时，《中华工商时报》济南站的记者来电称，济南亚细亚药业有限公司诉珠海康奇有限公司经营脑白金涉嫌不正当竞争一案中，济南市中级人民法院按该地址送达诉状，竟找不到这家企业。



脑白金广告

这两位随即电话采访了济南市中级人民法院知识产权庭负责审理该案的商姓法官，他进一步证实了以上说法，并称该地址确实存在，但没有找到人，也没有珠海康奇有限公司的标志。

终于，在5月10日的江苏某商报上，两位记者找到了答案。该报一版有一个不太显眼的短消息，说珠海康奇有限公司的“脑白金”，实际是产自江苏武进市一家食品厂，珠海康奇有限公司因此涉及“伪造产品产地”，被无锡市工商行政管理局处以40余万元的罚款。

原来，珠海康奇有限公司的“脑白金”出自江苏武进。

6月28日，《深圳周刊》记者赴江苏武进市进行采访。经过多方查询得知，武进市戴溪镇一家名为“天龙”的食品厂生产“脑白金”，该厂生产“脑白金”是接受了珠海康奇有限公司的委托进行加工的。

“误闯”巨人集团

《粤港信息日报》的记者在2000年2月初追踪脑黄金与脑白金的关系时，按脑白金包装上的地址寻找珠海康奇有限公司，却找到了巨人集团公司的总部。该报记者进入巨人集团总部摸到四楼，四五间办公室部分亮着灯，有位小姐在里头接听电话，记者迎面撞上的是一个中年男子。记者自称是来找珠海康奇有限公司做“脑白金”生意的，问他是不是珠海康奇有限公司的。中年男子立刻说：“我是巨人的，我在这

里值班，这里不是珠海康奇有限公司。”但记者跟着他走进办公室时，一眼就看到墙上贴着“珠海康奇有限公司通讯录”，巨人集团某负责人的名字就出现在这份通讯录里。记者问：不是珠海康奇有限公司怎么会有这份通讯录在这里？对方一直未作解释，并试图阻拦记者抄录通讯录。

珠海康奇有限公司在工商行政管理局注册的法定代表人是“张玉生”，与1996年巨人集团的总裁助理是同样的名字。这位总裁助理“张玉生”1991年就进入巨人集团，现年41岁，目前仍担任巨人房产开发公司的法定代表人。巨人房产开发公司成立于1994年，当时的法定代表人是史玉柱。1996年12月，变更法定代表人，巨人集团任命当时的总裁助理张玉生担任巨人房产开发公司的法定代表人。虽然目前还无法确认珠海康奇有限公司的张玉生就是巨人房产开发公司的张玉生，但这决不是一般的“巧合”。

那么，巨人集团是否表示过要搞“脑白金”呢？

根据《南方周末》的报道，1998年8月1日，史玉柱和希望集团老总刘永行在广州华泰宾馆有过这么一段“对话”。

刘永行问史玉柱：您现在做什么？

史玉柱回答：主要还是做保健品。我们开发了一个新产品“脑白金”，去年批下来，年初试销的效果还不错。

根据珠海康奇有限公司对脑白金做的宣传及武汉市卫生局的公告，到目前为止只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”得到了国家的批准，这是否就是史玉柱所言的“脑白金”呢？

史玉柱同时还对刘永行说，我现在重新注册了一家公司，与巨人集团全面脱钩。在同期采访过史玉柱的原《南风窗》记者周汉民向媒体证实：史玉柱所说的重新注册的公司就是珠海康奇有限公司。

“脑白金”是什么？

珠海康奇有限公司有关“脑白金”的诸多宣传材料中，对“脑白金”的阐释充满了“科学”的味道：“人脑由大脑、小脑、脑干、脑垂体和脑白金体组成。以前人们以为脑垂体是人脑的核心，20多年前科学家们才发现人脑的核心是位于大脑正中央仅有黄豆粒大小的脑白金体。”“脑白金体分泌出来的物质为脑白金，它是脑白金体的信息传递者，为人体机能的最高主宰，人寿去留的统帅。”“随着年龄的增长以及现代生活

中紧张的生活节奏和工作压力等的影响，脑白金的分泌减少，使人体各组织、器官的正常运作受到干扰，并随之产生各种病症。”

这些是有关脑白金的宣传中最具代表性的语句，它们被分解成多个版本四处播散。几乎令普通读者难以怀疑脑白金体的存在以及脑白金的重要性，因为这是人体“生理结构和机理”决定的，是深奥的“医学解释”。

然而，真正的“医学解释”又是怎样的呢？

据资料记载，1983年爱尔金氏在脊椎动物的间脑顶部发现了一个像松子大小的腺体，称其为“松果体”。松果体分泌褪黑激素（Melatonin），中文译成“眠纳多宁”或“美乐通宁”。美国的衰老研究专家们发现褪黑素在改善睡眠方面有着深远的意义，因此，在美国、欧洲、日本等地先后掀起了服用褪黑素的风潮。国内自1994年开始对褪黑素的生产工艺进行研究，其中以安徽医科大学临床药理研究所的研究最为详尽。1996年研究获得成功，并取得了比国外纯度还高的产品，但任何研究人员都未称其为“脑白金”。到目前为止，获准我国卫生部批准的“卫食健字”、“卫进食健字”的褪黑素类产品共63个，脑白金和松果体素、美乐健、康麦斯美宁等并列其中。

根据脑白金的成分标注，珠海康奇有限公司所称的“脑白金体”实际上就是松果体。一位医学教授称，从生理解剖学上说，人体内根本没有什么脑白金体，而只有松果体。那么，珠海康奇有限公司为什么要把“松果体”称做“脑白金体”呢？济南亚细亚药业有限公司总经理助理陈强认为，珠海康奇有限公司利用外文音译给中国人造成概念上的混淆，以“偷换概念”的方式让中国消费者误以为人体中有“脑白金体”，它能分泌“脑白金”，珠海康奇有限公司生产的是脑白金，而其他公司生产的只是褪黑素而已。

珠海康奇有限公司的“脑白金”是什么？

退一步说，如果“脑白金”是“褪黑素”的“俗称”的话，便又有一个问题浮了出来——珠海康奇有限公司的“脑白金”以其胶囊和口服液的复合体使人难以分清到底哪个是“脑白金”。

珠海康奇有限公司“脑白金”的配料表是：

胶囊：Melatonin（褪黑素）、淀粉。

口服液：低聚糖、山楂、茯苓、水。

在珠海康奇有限公司“脑白金”的宣传材料中，一直被反复提出的一个说法是：“国家主管部门批准的真正脑白金是由胶囊和口服液组成的。”

但按它自己对“脑白金”是由人脑中的“脑白金体”分泌的物质的阐释，以及上述说法，人脑中的“脑白金体”似乎还能分泌山楂、茯苓等中草药物质，这显然是违背起码的科学规律的。

否则，排除了人脑分泌“山楂、茯苓”的可能性之后，珠海康奇有限公司所称的“脑白金”无非也就是“褪黑素”而已。

一本鼓吹“脑白金”的书

在市场上曾经有一本叫做《“脑白金”席卷全球》的小册子，随同珠海康奇有限公司的“脑白金”产品赠送。这本由维虹著、岭南美术出版社出版的书，站在“人类的一次重大发现”、“划时代的神奇物质”角度，大肆鼓吹“脑白金”的“神奇功效”。

比如：

脑白金控制着人体的免疫系统……当发现外界侵入病毒或出现癌细胞时，脑白金迅速指挥免疫系统杀死外来之敌和内疾；

老年人在长期服用脑白金之后……返老还童就可以实现；

脑白金给女人以根本、永久的美丽；

一位服用脑白金的老人110岁才去世，并在100岁时生了一个胖娃娃；

“脑白金”的唯一“不足”就是有可能导致社会性犯罪的增加，而且性犯罪的年龄也会增大，因为一个长期服用“脑白金”的老年人，其性能力与年轻人几乎没有差别……

由于以上个案依作者所说均“发生”在美国，记者很难考证其真实性，但幸好有一章节论及中国，说江苏省江阴市澄江镇城南街道办事处的11位老人正在服用脑白金，且效果显著。为探明真相，汪剑东等记者前去调查。一位姓徐的工作人员说这个事她不清楚，表示无可奉告。她还说，有好多人打来电话问这事，她们都推说不知道。

是保健食品还是药品？

珠海康奇有限公司在卫生部申请脑白金的批准证号是“卫食健字（1997）第723号”，也就是说，脑白金属于保健食品，是指具有特定保健功能，适宜于特定人群，具有调节机体功能，不以治疗疾病为目的的食品。根据《食品广告发布暂行规定》第七条、第十条规定：“食品广告不得出现与药品相混淆的用语，不得直接或者间接地宣传治疗作用，也不得借助宣传某些成分的作用明示或者暗示该食品的治疗作用。”“保健食品的广告内容应当以国务院卫生行政部门批准的说明书和标签为准，不得任意扩大范围。”

据1999年12月22日上海的一家晚报报道：珠海康奇有限公司出品的脑白金年轻态健康品，卫生部核准的保健功能为：改善睡眠、润肠通便。而产品说明书却称其具有“能保护细胞、增强免疫力、延缓衰老、帮助睡眠、美容”等保健功能。脑白金在某报中宣称，脑白金也有缺点：补充脑白金后，补充者夜间的春梦明显增加，如果其爱人得知梦中情人不是自己，脑白金就自然成为家庭和睦的杀手。而这些资料均来源于美国有关部门设置的脑白金网站（www.Melatonin.com）。记者经过查证，发现在“脑白金能增强性能力吗”的前面有一句限制：“没有任何证据能够证明对人类有这样的作用”，但被脑白金厂家删去了。

显然，“脑白金”在有意识地混淆保健食品与药品的界限，夸大脑白金的功效，而这将以消费者的健康为代价，让患者延误服用有确定疗效的药品。

“脑白金”是否经过FDA认定？

在珠海康奇有限公司的“脑白金”的包装内页说明书上，有这样一段文字：“世界权威的《新闻周刊》报道，美国联邦食品药物管理局（FDA）认定脑白金全无毒副作用，美国有5000万人服用，但FDA仅接到4个人投诉。美国有1400名妇女服用高剂量（常人的25倍）的脑白金已有4年，未发生一例毒副作用。”

那么，脑白金真的一点副作用也没有吗？在美国，Melatonin标明的功效只有“有助于睡眠”这一条，即使是这一条，也要用小字注明“未获美国食品药物管理局（FDA）证实”。美国的Melatonin网站在做功效宣传之前要申明：本网站中的相关信息没有经过厂商复查和核准，病人应该遵循内科医生的指导而不要完全相信这里的陈述，本网站对信息的准确性不负责。国内某些人在翻译Melatonin功效时，故意将“值得关注的是它的高用量，虽然不会马上有害处，但从长远看可能有未知的（副作用）”这句话删去，良苦用心，可见一斑。

对Melatonin副作用的解释，美国马里兰大学药物信息服务中心提供的答复则非常明确：“Melatonin的研究仍然处于早期发展阶段，我们还不能决定服用这种激素会有哪些可能的副作用和代谢效果。有些文章宣称它有辅助睡眠的功效，但对其副作用的细节没有任何资料说明。

“在美国，Melatonin不由联邦食品药物管理局（FDA）管理。因此，出售的产品质量没有保证。”

这些信息从未出现在任何国产“脑白金”的宣传材料中，倒是一些记者在一种K-MAX（中文名为康麦斯）的进口Melatonin包装上发现过这样一条警示语：关于褪黑素的说法未经FDA认定。

珠海康奇有限公司的“脑白金”经过FDA认定的种种说法，不知从何处得来？

（根据《深圳周刊》、《南风窗》、《粤港信息日报》等新闻概括）

【八方说词】

股票代码为000009的深圳宝安集团是深圳证券交易所一家老牌的上市公司。宝安从1990年开始大肆涉足多项产业，企业规模一度以翻番的速度膨胀。然而到1997年初，宝安终于不堪重负，不得不断臂求生，公开宣布一项出人意料的董事会决议：宝安将与下属54家子公司脱离关系。据称宝安家族最为兴旺的时候，常常发生兄弟公司互设商业圈套、母公司向子公司送礼行贿等新闻，一旦上了公堂或攀起渊源来，才发现“打错了”。

宝安“断腕新闻”曝光的同时，正值巨人危机爆发，经济理论界敏感地将两个事件联系在一起考察。当时被称为“京城四少”的4位中青年经济学家进行了一次命题为“十字路口的民营企业”的对话。在这次对话中，“多元化的陷阱”第一次被认真地提了出来。

多元化是个“陷阱”吗？

樊纲： 任何企业都面临一个由小到大的问题。大了以后怎么发展，基本的路子有两条：一条是多元化，一条是专业化。有搞多元化搞成功的集团企业，但能长期生存下去的比较少。中国过去十几年的经济发展有其特殊性，即市场空白多，有了资本，投到哪儿都能占那么一块发展起来，因此前些年就出现了很多搞多元化经营的企业，产生了跟风效应。从市场经济长期发展来看，这不是一种典型意义的道路，不是大多数企业能够成功的路子。因为市场竞争一定是专业化竞争，经济学开山鼻祖亚当·斯密第一个讲到的就是分工，讲专业化如何促进发展。国际上许多大企业几百年来都是在一个领域里折腾，使之成为自己的强项，站稳了脚跟后才涉足其他领域。在一个方面当龙头老大比在10个方面当“凤尾”要强得多。企业“做小”与“做大”很不一样。现在很多民营企业还是抱着机会主义的态度，对一夜暴发式的增长很迷恋，这是一个通病。过去百分之几百的增长率是可能的，那是市场发育初期。现在市场变得拥挤，竞争日趋激烈。因此，要走一条踏实路线，追求正常的平均利润率，每年如果有20%～30%的增长率已经相当不错了，接下来的事情是搞积累，搞开发。要在专业化上下足功夫，不要整天想着出奇制胜“再创辉煌”——“做大”之后的战略要变，民营企业都面临这个问题。

钟朋荣： 有一本书叫《二十四条商规》，专门总结国际上大集团公司的经营经验教训，其中一条是“千万不要轻易去搞新的行业”。现在中国有些民营企业发展很快，企业领导者头脑发热，以为无所不能，却弄得“赔了夫人又折兵”。本来搞多元化是要分散风险的，到头来反而

加大了风险，品牌扩散，企业弱化，甚至出现致命危机。

刘伟： 中国民营企业的生存领域一直不是规范的产业，只能称作“亚产业”，也就是容易进去，也容易解体、转型。现在民营企业搞多元化几乎成了一种风向，从产业发展看这是个“大陷阱”。由于种种原因造成的壁垒，使得民营企业难以介入制造业、金融业、农业等产业求发展。它们只能在这些产业之外的边缘领域寻找生存空间。“亚产业”更依赖科技进步，虽然机会较多，但缺乏稳定性和成熟的发展。中国的民营企业现在无论在技术、资金、市场上都没有能力驾驭“多元化”这匹野马，它们应该在自己的主打产业上多下工夫，搞纵深开拓，这才是一种长期战略。如果一口气搞“短平快”，无异于饮鸩止渴，不利于民营企业的发展。

魏杰： 多元化经营是要有前提的：一是企业的主业发展已经到了一个非常高的程度，市场占有率、技术水平、管理水平都无懈可击，产业的发展余地到顶了，剩余资本还有一大坨；二是进入的领域必是优势所在。这两者缺一不可。现在一些民营企业主业还未搞好，就急着铺摊子，借了钱往里扔，结果统统被套死，是企业自己把多元化变成了一个大陷阱。

爱多："青春期"的"错觉"

总以为，只要努力就会有回报；

总以为，风雨过后必定有满天彩虹；

总以为，少年英雄注定了拥有明天的太阳；

岂不知，有时候这竟是"青春期"的"错觉"。

在一张稍小一点的中国地图上，要找到广东省中山市不是一件很容易的事。这里地处珠江西岸，自古地少人稀，流民不绝，只因百年之前诞生了中国革命的先行者孙中山先生才有了点名气。可是，在过去的20年里，这里却成了中国新兴企业的摇篮之一，威力、乐百氏、小霸王、金正、帝禾这些显赫的品牌与一大群年龄不过30岁上下的少年英雄先后从这里呼啸而起。这其中也包括著名家电品牌爱多。

少年英雄出中山

1994年底，时任中国最大的学习机制造企业小霸王公司总经理的段永平听说中山东升镇一家路边小厂在生产假冒的小霸王学习机，立即派人上门打假。当打假人员闯进工厂的时候，被一位从三楼冲下来的瘦瘦高高的青年一把拦住，他瞪着一双血红的眼睛，神情像是要吃人。

事后证明，这家叫升达的小厂似乎是被冤枉的，他们的学习机软件与小霸王惊人的相似，却不是他们自己开发的，而是从另一家公司买来的。这位20多岁的瘦高个青年名叫胡志标，这家小厂便是他和一位叫陈天南的儿时玩伴各出2000元办起来的。段永平听过打假人员的汇报后，一摆手再没追究这事，当然也没记住那个很平常的小厂厂长的名字。他万万想不到，此人竟会在4年后坐在北京梅地亚中心与他一掷亿元拼夺“标王”。



胡志标

跟浙江大学无线电系科班毕业的段永平相比，农民出身的胡志标实在要“卑微”得多了。他没有读过几年书，很早就出来“跑码头”。他对家电有一种天然的爱好，从小就以组装半导体为乐，又不知从哪里弄到一本松下幸之助的自传，竟梦想着要当“中国的松下”。

小霸王的上门打假让胡志标深感窝囊，他知道自己在诸侯林立的学习机市场上已难有插旗之地，要出头，必须找到一块别人还没有发现的空间。就有那么一天，在东升镇上的一间小饭馆里，他突然听到了一个消息：有一种叫“数字压缩芯片”的技术正流入中国，用它生产出的

播放机叫VCD，用来看盗版碟片比正流行的LD好过百倍，这个东西一定会卖疯。

就这几句话，在瞬间改变了胡志标的一生。他当即赴香港，跑上海，招兵买马开发VCD。1995年6月，样机开发成功，7月20日，胡志标26岁生日那天，新公司成立。那时张学友的《每天爱你多一点》刚刚登上流行歌曲的排行榜，爱唱卡拉OK的胡志标说，“就是它了，爱多”。10月，“真心实意，爱多VCD”的广告便在当地电视台上像模像样地播出来了。11月，胡志标把火力瞄准了大广州，在“寸土寸金”的《羊城晚报》上，他连续4天包了报纸1/2的通栏。第一天，他登了两个字“爱多……”；第二天、第三天，还是这两个字；第四天，谜底出来了——“爱多VCD”。据说，这是国内第一条悬念广告。也是在这个月，胡志标把他千辛万苦贷到的几百万元钱除留下一部分买原材料外，剩下的都一股脑儿投进了中央电视台，买下体育新闻前的5秒标版，这也是中央电视台的第一条VCD广告。

那是一个阳光灿烂的创业岁月，尽管工厂破烂得让人难以立足，尽管很多道工艺还是手工作业，尽管每个人都不知道成功离自己还有多远，可是，他们知道明天太阳一定会升起。因为他们知道出厂价为2200元的爱多VCD，每台的利润就有700元到800元，只要卖得出去，他们个个就都是百万富翁。

6个月后，在广东市场刚刚找到一块立足之地，胡志标就买了张中国地图挂在墙上，他要把红旗插遍全中国。这是珠江三角洲的少年英雄们的超人之处，跟敛财有方的江浙企业家善打“三北市场”不同，尽管地处岭南一隅，可是广东人从来把产品和品牌的推广目标定位为“全中国”和“大城市”。正是因为这个原因，在近20年间，广东诞生了最多的全国性品牌。

第一批随胡志标出征的业务员可谓千奇百怪，其中有卖咸鱼的，有卖雪糕的，有卖假肢的，有卖水泥的，还有刚刚卖完三株口服液的，唯独没有卖过家电的。可是，也可能正是这一缺憾让他们百无禁忌，各出奇招。由于资金的极度缺乏，胡志标卖VCD走的是最“霸道”的一步棋，就是要求所有的经销商都“现款现货，款到发货”，这在别人看来几乎是“不可能的事”。然而胡志标和他的属下每到一地，就缠住人家谈理想，谈爱多的明天，谈VCD的广阔前景，让大家去看中央电视台的爱多广告，再加上近乎暴利的批零差价，硬是让一家家比泥鳅还滑的经销商乖乖地拿出预付款来。胡志标全国一圈跑下来，竟带回了2000万元的预付款。

据说，当时山东一家最大的空调经销商也被胡志标天花乱坠的宣传说

动了心，掏出钱来预订了爱多的货。1年多后他跑到中山一看，揪住胡志标的衣领恶狠狠地嚷道：“就你这么个破小厂，还敢跟我谈现款现货！”不过，那时爱多已经让他赚了个盆满钵满。

阳光行动A计划

胡志标的初战告捷，日后有很多人说是偶然和侥幸，可是细细分析却不尽然。与一般企业谨小慎微、步步为营的阵地战术不同，胡志标首先是看好了VCD市场的广阔前景，然后是先“造势”后“聚气”，以大势逼气，以巨利诱人，得以在最短的时间内一举轰开全国市场，其草莽风格中实在有耐人咀嚼的营销真谛。这种大气磅礴的、俯冲式的推广战略对一些市场潜能巨大、批零利润较高的新产品推广而言，是很有可以借鉴的地方的。其实，在数年后的PDA（掌上电脑）市场上，商务通等公司亦采用这一策略而一战取胜。

不过，爱多在市场进入平稳期、企业完成原始积累之后，依然采用这种造势聚气的方式，则大有值得商榷的地方了。 厂家与经销商的关系始终处在一种很紧张的状态，时间一长久或市场稍有动荡，就可能造成彼此关系的恶化，诱发出一些意料之外的风波。自然这是后话。

1996年夏天，胡志标攻下上海市场，完成了第一轮全国推广运动。这时，VCD的商品概念已越来越为消费者所接受，一些中小企业纷纷起而进入，胡志标抬头一看，竟发现转瞬间华山之巅已遥遥在望。于是，他开始考虑起品牌经营的大事。爱多的很多属下日后谈到这位年轻老板时，最为钦佩的一点是，胡志标的市场直觉无人能比，他往往能在最短的时间里用最简捷的方式找到问题的症结所在。说到玄而又玄的品牌战略，胡志标说要快速完成的关键只有两个，一是找最有名的人拍广告，二是找最强势的媒体播出这条广告。

于是，爱多找到了成龙。成龙开价450万元，几乎是爱多一年的全部利润，胡志标一咬牙，干了。很快，一条由成龙生龙活虎地表演的广告片拍出来了，广告词也十分简洁干脆：“爱多VCD，好功夫！”

揣着这条广告片和8000多万元经销商的预付款，这年的11月8日，胡志标走进了中央电视台梅地亚中心。那一年的标王之争还是山东酒英雄们的天下，上一年因加冕标王而名闻全国的秦池酒以3.2亿元的天价再掀惊涛骇浪，也为自己唱响了挽歌的序曲。在豪杰满堂的群英会上，胡志标是最年轻和最陌生的一张面孔，跟他相隔两排便坐着当年跑到他的工厂上门打假、继而又从小霸王出走自创步步高品牌的段永平。段永平是学习机的先行者、VCD的后来者。就在爱多成立后的1个月，段永平因股权困扰出走小霸王，在与中山一河之隔的东莞创办步步高，生产学生电脑和无绳电话。当他看到胡志标在VCD市场叱咤风云的时候，也迅速跟进抢夺份额。在随后的两三年里，步步高与爱多的竞争构成广东新兴企业的一段战国演义。段永平在产品开发的理

念上与娃哈哈的宗庆后十分相似，均是“敢为人后，后中争先”，往往在市场培育期完成之后才以强势姿态来抢夺成果。即使在VCD电视广告上，段永平也大胆地亦步亦趋，聘请与成龙极其相近的李连杰担当形象代言人，连广告词也跟描红似的：“步步高VCD，真功夫！”值得一提的是，步步高组建之初吸纳了台湾著名电脑公司宏碁19%的股份，这使得企业的持续技术开发能力要比完全是草莽起家、靠购买芯片组装的爱多更胜一筹。

在梅地亚中心的当日竞标中，爱多以8200万元争得中央电视台天气预报后的一个5秒标版，夺得电子类第1名，步步高以8012万元紧随其后。尽管当时爱多和步步高的光芒被疯狂了的秦池所掩盖，可是敏锐的人们还是预感到了一个新时代——VCD时代的到来。

第一次参加投标便高居电子类第1名，这一新闻使得刚过周岁的爱多一跃而跻身国内知名家电品牌的行列。嗅到暴利气息的国内经销商趋之若鹜，纷纷往中山东升镇跑。胡志标认为这是供求角色转变的大好时机，于是提出每个爱多产品的代理商必须缴纳300万元至1000万元的保证金，其代理地区分成了三类：北京、上海、广州为一类，保证金1000万元；成都、沈阳、南京、杭州等区域中心城市为二类，保证金500万元；其余为三类，保证金300万元。仅此一招，爱多竟“无偿”集得资金2亿元，在别的企业为融资苦苦奔波的时候，胡志标却创造了一个“市场制胜”的经典案例。当然，这种高额保证金的运转是建立在产品持续畅销的前提下的，它的后遗症也是十分明显的。所谓“福兮祸倚”，就如同一家银行吸纳资金越多，一旦发生挤兑，危机也就越大。爱多日后的覆灭也可以说正是在此时埋下了祸根。

然而，这些潜在的危机毕竟离胡志标还很遥远。此刻，他日思夜想的是如何发动新的市场攻势，成就一统江湖的VCD霸业。当时，随着爱多的崛起，国内在一夜间冒出了上百家VCD制造工厂，纷纷攘攘地来分一杯羹，胡志标要将它们消灭在萌芽状态。于是，就在梅地亚中心中标后的1个月后，爱多突然宣布大降价，将VCD的价格首次拉下2000元大关，定价为1997元，胡志标的新闻传播机器则将此与即将到来的新年和“香港回归”巧妙地联系起来进行炒作。

到了次年春节前后，胡志标再次让那些还没有从“1997旋风”中缓过神来的同行瞠目结舌，他第二次实施“降价突袭”，将价格普遍拉下400元到500元，最便宜的型号只售1280元。其后，随着新科、万利达等老牌厂家相继加入竞争，VCD市场硝烟滚滚，在短短半年内价格降幅超过40%。这个被称为“阳光行动A计划”的降价狂潮，彻底击溃了业界的暴利防线，爱多的市场份额迅速上升，首度超过万利达而成为行业老二，知名度更是跃居第一，一举树立了行业领袖的品牌形象。由

此，随着价格的合理回归，全国VCD市场的热销闸门被一炮轰开，当年度全国VCD销售量猛增至1000万台，让所有国内外的家电行家大大跌了一回眼镜。

在20世纪90年代的国际市场，VCD被认为是一种行将淘汰的技术和产业，荷兰菲利浦、日本索尼等跨国家电巨头也曾考虑在中国推出VCD，然而它们各自做出的市场调查结果都表明，中国的消费者对这一产品可能无法接受，因而纷纷放弃了这一计划。它们的调查人员没有考虑到的是，畸形繁荣的盗版市场竟会这么快地催熟了质佳价廉的VCD市场。随着爱多等年轻企业的壮大，VCD行业也成为家电领域唯一由中国品牌一统天下的黄金之地。连美国微软公司的比尔·盖茨也对中国VCD产业的做大颇表赞叹，并亲自飞到深圳搞了一个“微软版的VCD”——机顶盒“维纳斯计划”。



硝烟弥漫的价格战

1997年，爱多的销售额从前一年的2亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子50强的排行榜上。这年年底，胡志标赴荷兰菲利浦公司总部考察，这位百年巨人以“私人飞机加红地毯”的最高规格接待了来自中国的年轻人。据称，菲利浦从来只对两类人给予这样的礼遇，一是国家元首，一是公司最重要的客户。当时业界对胡志标的厚望由此可见一斑。

当标王的感觉真好

1998年就这样在一片高昂的羌笛笙歌中走来了。两年多前出了东升镇便没几个人识得的胡志标如今已是名扬天下了，他一定没有想到在中国打出一方天地竟是如探囊取物一样的容易。“是英雄莫问出处”，他隐隐感到自己离那个一向仰视的日本老头松下幸之助也越来越近了。

他第二次走进了北京梅地亚中心。1年前，他差点因忘了戴胸牌而被拦在门外，如今，这里的人见到他就如同见到了财神爷一样地绽开笑脸。中央电视台设宴请客，他很显赫地坐在第一张圆桌，踌躇满志，而1年前的那些酒大王们则被安排在角落的不显眼处，成败转瞬，江湖势利，其间况味他是无暇咀嚼的了。他决心在这个“华山之巅”负手独立，笑傲群雄。有记者采访他，问他此番对标王是否志在必得。他神闲气定地说：“夺不夺标，你看我的名字就知道了。”他是一个没有幽默感的人，能说出这样风趣的话，看来实在是心情不错。

他唯一的对手此刻正坐在两排后的斜对角，那同样是一个沉默寡言的人。几年前他还派人到胡志标的工厂打假，现在他竟不惜屈尊跟在爱多后面生产起VCD来，连广告也学得惟妙惟肖。这是一个个性坚毅、善于后发制人的绝代高手。胡志标对“标王”的志在必得在很大程度上也是为了对付这位危险的对手，“爱多不当标王可以，唯一的前提是步步高也没当上”。

11月8日上午10点20分，随着中国第一拍卖师林一平的一声槌响，“标王”争霸战陡然开幕。中央电视台新闻联播后5秒黄金标版广告，开价8000万元，每举牌一次上涨200万元。

“1.80亿元。”第一个应价就把绝大多数的竞争对手抛在了圈外，果然是步步高的段永平，他举着001的牌号。

“1.82亿元。”有人应了一声。“1.86亿元。”段永平不假思索地挡了回去。

会场开始燥热起来，连拍卖师也带头鼓掌，扛着摄像机的记者四处乱窜，胡志标觉得是该出手的时候了。“1.98亿元。”

“2亿元。”段永平找到了真正的对手。场内有人偷偷笑道：“这回要看看‘真功夫’是不是敌得过‘好功夫’了。”

“2.1亿元。”



成龙和他手上的“标王”，是爱多的两大“法宝”

全场的目光都聚焦到了段永平的脸上，那是一张不动声色、喜怒无痕的脸。连喊3遍，无人应答，林一平一锤定音，胡志标应声而起。整个角斗过程，不到3分钟。

独立寒秋，看大江东去，环顾宇内，试问天下谁是英雄，当标王的感觉真好。当胡志标踌躇满志地步出梅地亚中心大厅的时候，突然发现了正徘徊门外、落魄的前任标王秦池的姬长孔。寒暄未几，姬大王深有感慨地提醒胡少帅：“年轻人，面对记者，你千万不要透露你的产值和利税，不能透露你企业的数字，否则他们会按他们的方式给你算账，然后评头论足。”

新标王淡然一笑。就在他夺标的这两天，爱多的三碟机已跃居全国销量第一，市场占有率达到空前的32.1%，他的营销策划方案上了名牌大学的教学案例库，在中山的仓库前还刚刚有人为抢货打破了头。爱多的数字每天都像核裂变一样地在膨胀。胡志标想说的是：连我自己都算不清，何况那些记者。

身为标王，胡志标当然要拿出一些新的招数来。他投资1000万元的天价，聘请成龙和张艺谋两位顶尖巨星拍摄了一条新的爱多形象片。据称，这是继太阳神的“雄狮觉醒篇”后，又一条最具理想主义色彩的广告片：在空旷的郊野上，在滂沱的大雨中，成龙带着一群人向前奔

跑，人群中一个孩子突然摔倒了，所有的人都为之停下，成龙将浑身泥浆的孩子扶起来，一如既往地在雨中奔跑……“真心英雄”的旋律在大雨中荡气回肠：“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功——我们一直在努力——爱多VCD。”

一支充满了浪漫和理想的“青年近卫军”从芸芸众生中脱颖而出，一路高歌猛进。

与这条广告相配套，胡志标又被一个更为大胆和辉煌的市场拓展方案激动着。在这时的爱多公司，已经聚集起了一大批青年知识精英。他们绝大多数是名牌大学出身，来爱多前，他们有的在中央部委工作，有的在知名传媒当记者，有的是小有成就的律师，有的在跨国企业担任高级管理职员，还有的则来自国内最著名的工业企业。跟几年前那些卖假肢、卖咸鱼出身的草莽汉们比起来，胡志标的帐下已全部换了新面孔，可谓猛将如云。胡志标尽管出身卑微，但是他对人才的渴望是十分强烈的，为了从香港一家企业挖到一位管理人才，他开出过150万元年薪的高价。而这些青年精英尽管年龄都比胡志标要大，学历更是高出不少，但对他的营销天才都极为钦佩，甘愿为爱多酣战打拼。

随着爱多的超常规成长，如何巩固已有的市场份额，寻找新的增长空间成了一个摆在胡志标和他的青年精英们面前的大课题，对此，他们可以说是同样的陌生。于是，循着当初横砍猛杀打天下的思路，掺入从营销教材中抄袭下来的市场新理念，再加上妙笔生花般的文字渲染，一个庞大而激动人心的“阳光行动B计划”出笼了。

爱多公司在一份发给国内媒体的宣传通稿中这样表达这个B计划：

“阳光行动B计划”是爱多电器有限公司在一种新的经营理念指导下，充分运用包括价格优惠服务在内的各种营销手段，为消费者提供更加全面系统的服务。其核心内容是增值服务，即通过“阳光行动B计划”，使消费者购买爱多产品的一次性消费支出转化为消费投资，并通过秉承“我们一直在努力”的信念去构筑企业与消费者的利益共同体，从而使爱多公司由产品经营提升为包含服务在内的经营。

“阳光行动B计划”的增值服务方案有以下三方面内容：

一是立即实现的增值：自1997年11月1日起，爱多公司以更有竞争力的价格为消费者提供更好的产品，全面调低价格，最高降幅达500元。

二是即将实现的增值：爱多公司将建立“爱多阳光服务网络”，自1998年开始，陆续向广大爱多VCD产品用户推出三大系列服务工程：

1. “金碟”工程：爱多电器有限公司将分春、夏、秋、冬四季送出最新的影视碟片，让爱多VCD的用户时刻把握世界影音的动态，获得超值享受。

2. “宝典工程”：“爱多阳光服务网”的用户每两个月将得到一份爱多公司赠送的精美影视资料。

3. “千店工程”：1998年爱多公司将在全国组织上千家影音制品商店为“爱多阳光服务网”用户提供优惠打折服务，节省爱多用户在购买软件时的支出。

三是持续不断的增值：爱多人本着“我们一直在努力”的执著信念，还将持续不断地创造服务契机，为爱多用户提供更多的实惠和尊荣。

爱多公司认为，“阳光行动B计划”将逐步改变“消费就是支出”的传统观念，实现由消费支出到消费投资的转变，并使其得以增值。在这一经营模式下，消费者将获得更多更长远的实惠，爱多公司也将因此变得更具竞争力。

这是一份充斥着新名词和新理念的美丽的计划，这也是20世纪90年代中国策划人给出的最具雄心的市场策划案之一。可是，从市场的实际运作来看，“B计划”却是一份根本就不可能实现的计划。完成这一工程的投资起码在2亿元以上，其中又涉及音像制作、连锁店经营等多个陌生领域，而爱多又没有寻求合作伙伴、分散经营风险的配套性方案，市场直觉天分奇高的胡志标竟没有看出其中的破绽和困难，可见当时他确乎已被标王的桂冠陶醉得不知南北了。

“B计划”经过爱多策划人和上百家传媒的竭力渲染，曾经轰动一时。然而，仅仅在南昌等个别城市开出“爱多增值连锁店”后，它便无疾而终。尽管爱多在此役中实际仅投入了400多万元，然而士气却为之大挫。多年追踪爱多并写出长篇报告文学《风雨爱多》的《羊城晚报》记者孙玉红后来写道：“‘阳光行动B计划’是一个充满魅力的梦想，但由于缺乏操作性和财力支持，最终沦为空想。从‘B计划’开始，爱多开始走下坡路。”

“杀敌一千，自损八百”

研究爱多案例，往往给人一个这样的感慨：从崛起到覆灭的4年时间里，爱多与其说是一个企业，倒不如说是一支“战斗突击队”，它从南中国冲决而出，一路啸聚英豪，攻城略地，一鸣而为天下知，引得八方诸侯无不侧目噤声。然而，就在一路冲杀、对手纷纷退避的时候，爱多的青年英雄们却荷戟四顾，无所适从了。

作为一军统帅的胡志标只有一个目标：把爱多做大、做大、再做大。于是，任何能让爱多做大的想法都让他跃跃欲试。那段时间，他最喜欢做的事是与一班策划高手彻夜秉烛高谈阔论，一旦有灵光闪现，冒出一个令人叫绝的好点子，他立即当夜部署，派出一彪人马甚至亲往实施。可是，作为一家销售额超过10亿元、员工多达3000余人的大型企业如何进行中长远的战略规划，却始终没有被胡志标提到议事日程上，直到覆灭，爱多甚至连一个切合实际的两年规划都没有制订过。爱多有众多的营销策划高手，他们的执行能力都堪称一流，可是如果决策本身是盲目的，那么这些高手的执行能力越强，反倒对企业的伤害越大。一位爱多高级经理曾经颇有感触地谈道：我们就像一彪孤胆挺进的铁骑，看不到上面的天空，只知道自己越跑越快，越杀越远，后面没有人接应，旁边也没有人打气加油，并且完全不知道大本营到底有没有支撑能力……

这种危机却是正在战场上疯狂厮杀的人们所很难警觉到的。爱多是一支习惯于在运动中寻找战机的战斗团队，在“B计划”遭遇挫折之后，胡志标决意再度挑起战火，这次他把矛头直指市场占有率第一的江苏新科。

江苏新科是一家具有10多年历史的国有企业，锐气固然不如爱多，家底却要雄厚得多。它靠稳健的营销策略，在上海及诸多中心城市的大商场拥有较高的市场优势，在1997年底，它的市场占有率为37%，比爱多高出1倍。而这正是标王胡志标所无法忍受的。1998年五一节，爱多在上海、北京向新科全面宣战，仅上海市百一店，爱多就进驻了50多个促销人员，并进行“买就送”的活动。在这期间，双方促销人员互相围攻对方柜台和抢夺宣传品，火药味空前浓烈，到最激烈的时候，买一台1000元左右的爱多VCD竟可以送到电饭煲、剃须刀、焖烧锅、电风扇等4件礼品，价值在700元以上。

到6月，爱多的攻击收到明显成效，在全国百家大商场的市场占有率排行榜上，爱多一路追上新科，两家均为23%。可是同时，胡志标喝下的也是一杯难咽的庆功酒。爱多在半年内为打败新科投入了1.5亿

元，几乎耗到弹尽粮绝的地步。新科在这场白刃战中固然损失惨烈，声誉大跌，可是它毕竟综合实力雄厚，断一臂而不致丧全命，反倒意外地达到了消耗最强劲对手的目的。

近年来，中国家电业可谓一直笼罩在价格大战的恐怖密云中，除VCD之外，彩电、空调、微波炉等行业的价格战亦此起彼伏，蔚为壮观。观察其中的最后取胜者，大抵有3个特征：一是企业资本实力有明显优势，具有强大的抗消耗能力；二是科技开发能力超前，其降价产品往往是本企业行将淘汰、而同行对手以此为生的成熟类型产品，在降价的同时有新生代产品立即跟进推出，使企业的市场利润依然能够得到保证；三是把握降价的发动时机，有较明确的攻击目的性和配套性市场巩固措施。

细加对照，作为VCD行业老二的爱多贸然发动对老大新科的攻击，在这三方面的考虑都不是十分的成熟。更出乎胡志标意料的是，就在两强火拼之际，跟在他后面的那些小老虎们却开始了趁火打劫。爱多的市场优势向来在广东、华北市场及其他次中心城镇，当它在上海、北京等大城市开始围剿新科的时候，步步高、先科等悄然出击，在爱多的大后方如法炮制地开展降价突袭，疯狂地蚕食爱多的市场。等到胡志标半年多后蓦然回过神来，段永平等已赫然坐大，竟可以与爱多平起平坐了。

在这场降价大战中，中国的VCD产业终于彻底跌出了“暴利的天堂”，开始进入微利时期。说来十分凄凉的是，中国所有VCD企业的核心部件竟都是舶来品，芯片是荷兰菲利浦和美国C-CUBE的，机芯则是日本索尼和美国ESS的。也就是说，我们的VCD英雄们从来就只是一些在前台打得不亦乐乎的“组装英雄”，真正旱涝保收、猛赚其钱的还是那些掌握了核心技术的跨国巨头们。为了延长VCD产品的生命周期，C-CUBE和ESS公司分别推出了芯片的升级版本，很快，由ESS提供芯片的新科、熊猫、上广电、华录等华东派与由C-CUBE提供芯片的爱多、步步高、先科等广东派形成了新的对峙，为了抢得市场先机，华东派提出升级产品的名称应为SVCD，而广东派则坚持要叫CVD。

胡志标是这场名称之争的热衷者。他俨然以广东派盟主自居，通过他的强大的策划网络向国内各媒体频繁地发布新闻。同时，他以此借势，马不停蹄地在国内各重点城市召开声势浩大的爱多新品推介会。可是，事态的演变最终没有朝胡志标意料中的那样发展，由于名称之争搅得国内传媒一片混乱，最后国家有关部门不得不出面调停，决定两个名称都放弃，另想出了一个中西结合的名字：“超级VCD”。胡志标的“CVD计划”就此流产。

以今视之，当时血气方刚的胡志标在展开名称之争的时候，确有考虑不周密的地方。他轻视了老牌国有企业如新科、上广电等与北京部委的多年良好关系，他企图通过策动国内传媒的强力报道，造成重大压力，迫使国家部委接受CVD的概念和他们提出的行业标准。当得知可能采用“超级VCD”这一名称时，他又带头提出了“产品标准是企业说了算还是政府说了算”这一严厉的质问，以致某部委司长怒斥广东派“不知天高地厚”。

从争议的结局看，无疑是以国有企业为主体的华东派取得了胜利，超级VCD与SVCD（英文全名为SUPER VCD，也就是超级VCD）实是一回事。不谙江湖世故的胡志标在不适当的时间，以不适当的方式向一个不适当的对象发动了不适当的挑战。自此，爱多与政府有关部门的关系开始恶化。

就在这种升级产品前途未卜、战局变得日益微妙的前夜，急于建功立业的胡志标又犯下另一个战略错误。他宣布，爱多将实施跨世纪的多元化战略。在一篇像宣言一样的《爱多的数字化生存》讲话稿中，胡志标朗诵道：

“爱多的发展思路，基本上是围绕着数字技术，以VCD为起点，逐渐扩大经营领域，走多元化发展的道路。目前，除了VCD、CVD、DVD等影碟机类产品之外，爱多在数字视频方面，已经开始涉足电视机、数字摄像机、数字相机等领域；在通讯方面，成立爱多电讯公司，生产有绳电话和无绳电话。下一步战略目标，将向计算机网络产品、卫星通信、卫星广播等领域发展。同时，爱多还会逐渐步入软件市场，我们还成立了爱多阳光音像制品公司，从事影视节目制作和经营……预计1998年，将生产VCD200万台、CVD80万台、电话机100万台、家庭影院30万套、彩电20万台，产值目标35亿元，员工人数将翻番达到6000名。”

胡志标在高声诵读着这篇文稿的时候，一定对其中的若干个新名词还一知半解，他也一定记不起几个月前姬长孔在梅地亚中心大厅对他讲过的那番话了。

一股令人战栗的寒流已经悄悄地逼近了一直在努力的爱多人。

陈天南“击杀”胡志标

1999年1月，全国各地的爱多经销大户和各传媒的知名财经记者都接到了一份发自广东中山的喜帖。发喜帖的是两位老人，他们真诚地邀请大家前去参加他们的儿子胡志标与媳妇林莹的婚礼。这是一份设计得十分精巧的喜帖，内纸用红丝带细致地扎着，封面是鸳鸯戏水的剪纸，里面还细心地包了一张旧版贰圆人民币，讨一个“两人圆满”的彩头。

那是一场轰动的婚礼：138万响鞭炮，18辆车牌号码连在一起的白色奔驰花车，1000多位身份显赫的贵宾。胡志标和他的秘书、总裁助理林莹相亲相爱地依偎在一起。

两个月后，爱多危机总爆发。

这一突发事件的直接导火线是4月7日发表在《羊城晚报》报眼的一则“律师声明”。发难者，竟是当年出资2000元与胡志标各占爱多45%股份（另外的10%股份为爱多工厂所在地的东升镇益隆村所有），却始终没有参与爱多任何经营行为的儿时玩伴陈天南。




当年好兄弟，如今陌路人

一种流传甚广的说法是这样的：从1998年下半年开始，由于征讨新科和主盟SVCD与CVD之争，爱多的流动资金出现困难，到四季度旺季到来之际，竟无钱购买原材料。于是，胡志标向各地经销大户紧急筹调保证金，得8000万元，可是不知什么原因，他又把这笔巨资拿去还前债。到他筹办婚礼之时，数百家经销商和原材料供应商已经齐聚中山上门讨债了，有的供应商甚至挂出了“爱多一直在努力赖债，我们一直在努力追债”的标语。原本为业界啧啧赞叹的爱多经销模式终于释放出它负面的毒素。为了解燃眉之急，胡志标开始与中山当地的一

家企业集团频繁接触，据称最后达成协议，该集团出资500万元租用爱多品牌10年，同时以资金、技术和管理要素注入爱多公司。

这项秘密协议最终激化了胡志标与陈天南的矛盾。在过去的几年中，陈天南一直没有插手爱多任何经营事务，外界甚至不知有这么一个大股东存在。爱多的所有人事任命、财务管理和日常经营都由胡志标全权负责，陈天南基本不插手。随着爱多事业的蒸蒸日上，两位大股东之间的隔阂便日渐生成，胡志标的心态失衡是可以想见的，而陈天南则戏称自己是“隔着玻璃看别人跳舞”。1998年，向来以“不按牌理出牌”自诩的胡志标做出了几个让陈天南难以忍受的举措。首先是由内当家林莹全面掌管爱多财务，对陈天南进行消息封锁；然后在视频设备、音响等多家子公司的股权设置上完全撇开陈天南，对外宣称搞“产权改革”。这在陈天南看来则大有转移资产另起炉灶的嫌疑。就是在爱多与别的企业洽谈品牌出租这样的关乎企业命运的大事上，胡志标也与陈天南毫无商量，以致后者一得知这一惊人消息，便立即作出了最强烈的反应。在4月7日的“律师声明”中，陈天南声称爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权均与“广东爱多电器有限公司”无关。

“律师声明”无疑是在中国企业界上空发射了一颗醒目的信号弹：爱多出事了。那些已经被爱多拖欠货款搞得心神不宁的经销商和供应商们像发了疯一样地奔往中山，各地传媒更是嗅到了猎物的血腥。秦池之后的新标王到底能走多远本来就是一个有悬念的新闻话题，早在3月1日爱多因淡季原因停播中央电视台的广告已经让大家兴致勃勃地猜测了好一会儿，这份“律师声明”一出，无疑是自己送上门来的新闻大餐。

胡志标一向以爱多创始人和当家人自居，事实上以他对爱多的贡献之大确实也无人能及，可是放到资本结构上来考量却不是这么回事了，他只占爱多45%的股份，当陈天南与益隆村联合起来的时候，他除了愤怒外便别无良策。艰苦谈判20天，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子，新标王在加冕1年多之后便黯然退位。

此时的爱多已经成了讨债人和新闻记者的天下。几乎是在一夜之间，数十名记者把爱多从屋顶到楼底翻了一个遍，各种探讨“爱多悲剧”的文章频频出现。一向以传媒策划自豪的胡志标万万没有料到，就是那些昨天还站在他面前高唱赞歌的人们，现在又是第一批朝他丢石子的人。那几天他最怕看报纸，他突然发现，爱多以数亿元血汗钱堆起来的“品牌丰碑”居然是用沙子做的，让人一脚就能踹塌了。那些原本被捂在抽屉里的官司也纷纷冒出了水面，一些讨债企业所在的地方法院纷纷赶来中山东升镇强制执行，珠海法院还一度把爱多的办公楼给查

封了。

在此起彼伏的爆炸声中最为彷徨的，是那些追随胡志标多年东征西讨的战将们。由于对财务状况的不了解，他们搞不清公司到底发生了什么事，炸弹埋在哪里，又被谁引爆了，还会不会有新的爆炸，爱多和他们自己还有没有明天。这群以“中国第一代职业经理人”自诩的青年精英似乎没有与“主公”签过生死盟约，很快，营销副总经理走了，电器销售部部长走了，售后服务部部长走了，整合营销传播总监、策划部部长、音响设备市场部经理也走了，曾经让同业闻之肃然的爱多青年精英团队转眼间烟消云散。

这其后还曾经出现过一个戏剧性的反复。

5月6日，在被拉下总经理宝座20多天后，胡志标在部分商家的拥戴下成功“复辟”，陈天南答应以5000万元的价格出让股份，胡志标再次主掌爱多。当日，82家经销商联合发表声明，表示给予爱多“全力的支持和帮助”。

可是所谓的“全力”也仅仅是生怕钱讨不回来的人们一起举手喊的一声口号而已。此时的爱多实在到了山穷水尽的地步，就连这份原定在《羊城晚报》上发表的救命声明也因付不出广告费而最终作罢。胡志标重新上任的第4天，200多名已经几个月没有领到工资的爱多员工围堵厂门，造成国道交通瘫痪。同月，中山市政府对爱多公司的初步调查审计结果公布，爱多现有固定资产8000万元，库存物料近2亿元，负债4.15亿元，不计无形资产，公司资不抵债达1.35亿元。6月，胡志标和陈天南被数百名爱多员工“软禁”两天两夜，直到胡志标带回200万元现金发放了部分工资才得以脱身。7月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。8月，爱多最后一位副总经理出走。12月，中山市中级人民法院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。

就这样，命运再一次以突兀而冷酷的方式给成长中的中国民营企业以致命一击。胡志标在如此短的时间里，便相继失去了大股东、供应商、经销商、部属爱将、数千员工和传媒机构的信任。离开了这些，胡志标和爱多还剩下些什么？

检讨爱多财务模式

爱多的迅速覆灭出乎所有人的意料。而它也可能是所有战败企业中最为令人惋惜的一家。

观察近10年来中国民营企业的诸多败局，我们可以发现，其主要有两种形态：一是慢性失血型，如太阳神等；一是突发崩盘型，如巨人、三株等。然而，一个共同的特征是，这些企业的失败都是由经营决策上的困顿、巨额投资失误、市场信誉危机爆发等原因而诱发的，最终反映出来的是主打产品的滞销。唯一例外的，是爱多：

——爱多的现场和技术管理是一流的。胡志标以150万元年薪挖来的香港人李福光是康佳彩电的前任副总经理。他把爱多的生产管理得井井有条，还获得了VCD行业的第一个ISO9000认证。一直到破产，爱多VCD的质量几乎没有出过什么大的纰漏。

——爱多的品牌形象是完好无损的。由于质量上的过硬加上强有力的策划包装，爱多品牌一直为消费者所钟爱，以致覆灭消息传出后，很多人难以置信，一些靠卖爱多发了财的家电商店小老板还千里迢迢赶到中山想看个究竟。

——爱多的市场销售是良好的。尽管在1998年底国内VCD市场出现了供大于求和亟待升级的危机，可是这是行业共同的难关，在某种程度上，爱多的境地还比其他厂家要好得多。由于整合营销策略的成功，到年底旺季到来之际爱多还出现过断货的现象。

——多元化给爱多造成的影响也是很微小的。尽管胡志标大言不惭地到处宣读爱多的“数字化宣言”，可是在实际的运作中，他还是相当小心的。新组建的视频、音响设备、音像等子公司都是搞OEM委托加工，胡志标给出的政策是“只给品牌不给钱，每年上缴80%利润”。因此，除了人才输出之外，爱多并没有投多大的资金。相反，胡志标倒是从这些发展迅速的子公司先后抽走了4000万元的资金，最终造成这些子公司的后劲不足。

——爱多自始至终也没有发生过什么投资失误或固定资产投资过大等方面的问题。爱多的企业组织形式甚为奇特，在它的本部，只有一幢办公楼和几条流水线，固定资产作价不会超过1000万元。爱多靠契约关系组织一批加工厂为它制造部件，一批经销商为它销售商品，它又向这两类商家融资，得到巨额流动资金。应该说，这是一种十分先进和高效的运转模式。

——直到股东危机爆发之前，爱多的人才队伍是十分稳定的，士气是高昂的，因此也不存在这方面的问题。

——胡志标与陈天南的股东之争，是必然要爆发的。一个对爱多发展毫无贡献可言的人仅仅因为当初投入了数千元资本，便要与终日为企业殚精竭虑的胡志标平分每一分钱，这对于胡志标和所有的爱多人都无公平可言。爱多的法人治理制度的不健全，并不完全是胡志标的责任，问题仅仅在于，他在解决这一问题时的方式不够艺术，并使了一些自以为得意的小阴谋。

——至于所谓的“标王综合症”，更是一个莫衷一是的问题。直到破产，胡志标都没有把责任归咎于中央电视台，相反，在他当上“标王”的两年时间里，爱多该付给中央电视台的广告费从来就没有付清过。

唯一可能造成致命的突然窒息的问题只能是：财务运转。

第一种可能：爱多出现了巨额资金的不明流失——陈天南对胡志标陡然发难，最大的原因便是他认为胡志标转移了爱多的巨额资产。对此，由于缺乏确凿的事实披露，我们无法进行深入的探讨。

第二种可能：也是最有检讨价值的可能是，爱多的财务体系十分的脆弱，经不起任何的风吹雨打。

跟所有的民营企业一样，融资困难一直是困扰爱多的难题之一。胡志标想出的向上、下游商家集资的办法可谓是一个天才的设想，可是后来，随着企业规模滚雪球般的膨胀，新的融资渠道始终没有打通，最终造成企业对商家的资金依赖性越来越大，原本一个很赏心悦目的游戏硬是让胡志标玩得险象环生。实则，在2亿元保证金到位的时候，爱多就完全有能力和资格与金融商达成某些融资上的契约，为公司的财务均衡系上一根“保险绳”；其后，在市场销售额突破十几亿元、企业效益和品牌效应空前之佳的时候，胡志标更有机会构筑他的财务保险体系。可惜胡志标始终过于自信，又追求“零库存、零负债”的虚名，因而错失一次次良机。

据爱多旧部回忆，爱多的财务管理是十分混乱的。记者孙玉红在《风雨爱多》中曾描述道：胡志标几乎不知道自己有多少钱，也不晓得自己欠了多少外债，他平时很少跟财务部门研究付款方面的轻重缓急，还常常把账上的现金当成利润。他信奉的经营信条是“财散人聚，财聚人散”，话固然不错，可是体现在经营活动上就是大手大脚、成本控制观念差。胡志标对财务管理的漠视还体现在爱多的人才结构上。

胡志标大开门庭，广纳俊杰，旗下营销广告人才济济一堂，可是唯独没有一个擅长融资和资本运作的人。

中国民营企业的成长史一再地证明着这样的一个原理：对一家新兴企业来说，在度过了市场开拓阶段之后，阻碍其成长的最大威胁便是对财务缺乏适当的关注和没有正确有效的财务体系。一家没有稳定而有效的财务保障体系的民营企业就好比一辆没有保险带和安全气囊却在高速公路上超速疾驶的汽车，企业的发展越快，在市场上的成功度越高，其缺乏财务前瞻性的危险就越大。

一家高速运转中的企业所可能面临的财务困难是多方面的。有可能是缺少流动资金，有可能是无法筹集持续扩张的资本，还有可能是无法控制开支、库存和应收款，这其中的任何一项哪怕只出现短暂的失衡，都可能造成致命的后果。当这种突发性财务危机爆发的时候，即便是一家市场销售良好的企业，要在很仓促的时间内筹措现金也从来不是一件很容易的事，而且代价肯定是巨大的。那些能够在危急关头以高代价筹到资金或廉价抛售其股份的企业已经算是大幸运的了，更多的企业则是像爱多这样的突然窒息而亡。 近年来，很多在市场竞争中无法取胜或进入市场较迟的跨国企业便往往捕捉到这些天赐良机的时刻，对优质的中国企业实施控股收购，这方面的案例实在数不胜数。

因此，当企业进入新的发展阶段或面临一个新的巨大的市场机遇的时候，它首先要解决的内部问题，便是如何调整原有的财务和资本结构。西方经济学家曾经提供过的一个公式是，销售量或订单量每增加40%~50%，新企业的增长就会超出其资本结构的增长，这时，企业一般就需要一个新的、不同于以往的资本结构。有专家还建议说，一个成长中的新企业应该切合实际地提前3年规划其资本需求和资本结构，而且这一规划最好是按可能的最大需求来进行。

爱多品牌值几何？

在不长的4年时间里，胡志标在爱多这个品牌里抛进了将近3个亿的广告费，并一度使之成为中国家电业最成功的品牌，其知名度更高达90%。当爱多被宣布破产之后，胡志标并没有放弃努力，而他的整个挣扎过程就是一个四处兜售爱多品牌的过程。

在爱多全盛时期，据称品牌的无形资产达到了8亿元，一种滞销多年的电话机在贴上爱多的牌子后，竟在一年里卖出了20万台，一跃而成为电话机行业的老二，其品牌光芒着实令人钦羡。

到1999年初，财务危机爆发后，当记者问及爱多的品牌价值时，胡志标不假思索地说：5亿元。可是，随着危机的持续延伸，仅过了几个月，在胡志标的口中，爱多的品牌价值已经缩水到了3个亿。10月，常年为爱多服务的广东蓝色火焰广告公司以2000万元债权人的身份入主爱多，全面接收了爱多品牌的使用权，开始推出新的爱多影碟机产品。据国家商标局的授权公告称，其许可使用期限为1999年6月5日至2007年4月13日，并明确规定此种许可为“独占许可”。也就是说，“蓝色火焰”以2000万元的债务获得了爱多品牌至少7年的使用权。

12月，在急于翻盘的心情驱使下，胡志标出人意料地与宿敌江苏新科牵起手来，宣布爱多与新科结成联盟，共同搏击DVD市场。据报道，“新科看中了爱多的品牌优势和它的营销网络，想拉个伙伴一起闯荡DVD市场”。可是，这一联盟很快就没了下文，因为爱多的“品牌优势”到底如何为新科所用实在是一件很难操作的事。

到了2000年初，一家新组建的、由胡志标担任“总顾问”的中山爱多公司突然宣布以1000万元的价格从原来的广东爱多公司受让到了爱多商标。2月16日，“蓝色火焰”一纸诉状将中山爱多推上法庭。就此，引发了一场谁才是爱多主人的大风波。

4月18日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标在与汕头一家原料供应商的合作过程中，因3000多万元贷款的赊欠，向对方出具空头支票，涉嫌商业欺诈。而很多舆论的猜测则认为此次拘捕与爱多品牌的归属有一定关联。

然而，出乎所有人预料的是，“蓝色火焰”费了九牛二虎之力得来的标王品牌却再也没能在市场上发挥出标王的光芒来。“蓝色火焰”在雄心勃勃地接收品牌后，便迅即在全国推出了“新阳光行动”，大半年花去

广告费700万元左右，然而，消费者和经销商对爱多产品的质量和售后服务已疑虑丛生，品牌影响力的骤降显而易见，“蓝色火焰”的最高月销售量也只达到过6万台，与昔日的20万台不可同日而语。此时再奢谈爱多的无形资产值多少实在已是一件很无趣的事了。在这样的情形下，“蓝色火焰”在当年8月推出“蓝火”牌掌上电脑，并全面停止了“爱多”牌影碟机的市场推广和广告播放。

也几乎就在同时，从北方传来一条消息，秦池集团因拖欠一家酒瓶帽供应商391万元的货款而被告上法庭，法院一审判秦池败诉并拟将其秦池商标作价300万元进行拍卖。

两代标王，一道沦落，在同一时刻将这两条新闻齐案并读，实在让人叹息无言。

【爱多大事记】

1995年6月，胡志标开发VCD样机成功。7月20日，广东爱多电器公司正式成立。

1995年11月，胡志标在《羊城晚报》上打出了第一则悬念广告："爱多……"同月，胡志标买下中央电视台体育新闻前的5秒标版。

1996年11月8日，爱多VCD以8200万元争得中央电视台天气预报后的一个5秒标版，夺得电子类第1名。

1997年，爱多的销售额从前一年的2亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子50强的排行榜上。

1997年11月8日，爱多VCD以2.1亿元的天价获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第四届"标王"。

1997年，爱多推出"阳光行动 B 计划"。然而，以这一计划的失败为标志，爱多从此走上了下坡路。

1998年6月，爱多在与劲敌新科的竞争中胜出，两家在全国百家大商场的市场占有率均为23%。但同时，爱多在半年内为打败新科付出了1.5亿元的沉重代价。

1999年4月7日，爱多的股东之一在《羊城晚报》上发表"律师声明"，称爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权与"广东爱多电器有限公司"无关。同月，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子。

1999年5月6日，胡志标在部分商家的帮助之下再次主掌爱多。7月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。12月，中山市中级人民法院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。

1999年10月，常年为爱多服务的广东蓝色火焰广告公司以2000万元债权人的身份入主爱多，全面接收了爱多品牌的使用权。

1999年12月，胡志标与江苏新科联手，宣布爱多与新科结成联盟，可是很快就没了下文。

2000年初，一家由胡志标担任"总顾问"的中山爱多公司突然宣布以

1000万元的价格从原来的广东爱多公司受让到了爱多商标。2月16日，“蓝色火焰”为“爱多”的归属问题将中山爱多推上法庭。

2000年4月18日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标涉嫌商业欺诈。

【后续故事】

在被超期羁押3年后，2003年6月，中山市中级人民法院一审判决，以票据诈骗罪、挪用资金罪、虚报注册资本罪3项罪名判处胡志标入狱20年，并罚款65万元。他的妻子林莹在苏州被捕，因收受贿赂、挪用资金等罪名被一审判处有期徒刑11年，没收财产20万元。2004年11月，广东省高级人民法院对胡志标的票据诈骗罪不予认定，二审改判为有期徒刑8年，罚金减少到25万元。同时，中山市中级人民法院对林莹的二审判决也改判为有期徒刑4年。

胡志标在狱中喜欢上了打篮球和看历史书。2006年1月20日，表现良好的胡志标被假释出狱。媒体援引律师的话说："胡志标不会再从事VCD这个行业。"后来，他加盟中山市彩宴彩色节能科技有限公司，涉足节能灯行业。



胡志标在狱中服刑

彩宴项目并不成功。2007年9月，胡志标加盟生产液晶电视驱动电路

板的广州市驰迅电子科技有限公司，但又很快离开。2008年，他创办“我耶”电器商城网。2009年，成立胡志标企业管理咨询机构。

出生于1969年的胡志标在40岁之后似乎失去了“重现爱多辉煌”的兴趣，他要当“企业家的服务员”，他说：“看到现在创业的年轻人，就仿佛看到了当年的自己，我不想他们走弯路，我的目的就是提醒他们，帮助他们。”

【档案存底】

志比天高的胡志标平生很少有入眼的英雄，让他倾心折服的企业家有两位：一位是已经作古的遥远的松下幸之助，另一位则是与他同城的近在眼前的乐百氏掌门何伯权。说来这3人有一个共同点，那就是出身都十分的卑下：松下幸之助是学徒出身，胡志标以农民自嘲，何伯权则是站柜台的售货员。与激情四射的胡志标相比，年长6岁的何伯权更为谨慎谦逊，更为勤于学习和反省，因此也“活”得更为长久。

我的五大“反对” /何伯权

一、 讲求享受，不再拼搏。无论你觉得自己是在为企业工作还是为自己工作，最好都要培养一种正确的人生观：工作是种乐趣，工作必须投入。一个人在估量自己价值的时候，既要算计自己拼命工作会带来什么报酬，同时也要算一下自己通过投入工作所带来的一生受用的知识和培养出来的一种良好的精神，这些价值又是多少。

二、 轻视学习，自以为是。日本管理大师原野说过一句话：在一个唯一能够肯定的东西就是什么都不能肯定的经济世界里，保持竞争优势的唯一源泉是知识。其实就是说，在经济世界里没有肯定的东西，原有的东西都在变化，要应对这种变化，唯一的办法就是不断地学习。

三、 坐吃老本，不求进步。社会的进步是不以人的意志为转移的，假如企业和个人还是吃老本，不求进步的话，那就会被社会淘汰。

四、 只顾小我，各施其政。一个人工作跟10个人或100个人工作是完全不一样的。一个人工作你可以自行其是，最多就影响了你自己：但在需要集体合作才能完成的工作上，你的每一个行为除了影响你自己外还影响了别人。

五、 不自量力，冒险急进。世界上的企业之所以会破产有几个大原因：第一大原因是财政困难；第二大原因是发展太快，所有的冒险都不能超出我们能承受的范围，不要头脑发热，这样才能稳步前进。

【案例研究一】

在中国企业界曾经有过几次很有趣的争议。比如，有人争议过“在一个企业里，是科学家重要，还是企业家重要”，还有人争议过“是市场份额重要，还是利润效益重要”，如果现在问一声“是品牌重要，还是企业家重要”，那肯定会有一番更精彩的对辩。

小霸王痛失段永平

段永平是在小霸王事业巅峰时断然离开小霸王的。

1989年3月，浙江大学无线电系毕业的段永平来到中山市怡华集团属下的日华电子厂，担任厂长。当时该厂是一个亏损额为200万元左右的小企业。1992年，段永平瞄准了国内市场的空白，致力于开发学习机，企业更名为中山市小霸王电子工业有限公司。小霸王学习机投放市场之后，以一系列创意十足的营销策略和广告攻势，横扫杂牌军，迅速成为学习机行业的霸主，市场份额最高时占到80%。小霸王的电视广告“拍手歌”几乎成了这个儿歌稀缺年代的新儿歌代表。而著名影星成龙天天在中央电视台循循善诱地念叨“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，更使小霸王家喻户晓。同一时期，段永平被评为“广东省十大杰出青年企业家”和“全国优秀青年企业家”。有关机构对小霸王品牌的评估价值为5个亿。段永平出走前的9个月即1995年1月至9月，小霸王的产值已达9亿元。

1995年9月，段永平突然提出辞职。他对辞职的解释是：“发展受限制，观点有分歧。”而据观察，段永平渴望做一个真正的企业家，想做中国的李嘉诚，想把企业办成中国的松下，但是在小霸王里不可能。凌驾于企业之上的怡华集团一方面把小霸王的赢利不断抽走，使其发展后劲不足；另一方面，段永平提出的对小霸王进行股份制改造的建议被多次否决。

段永平去了与中山一江之隔的东莞长安镇，成立了步步高电子有限公司。他离开小霸王时带走了开发部的“四大天王”和总经理助理、外销部长、内销部长、工程部长、计调部长、生产部长、计财科长、后勤部长、供应部长、仓储部长……几乎抽空了中层，并让他们在新企业担任相似的职位。小霸王因而元气大伤。

步步高实行的是股份制，据说股东有上百人。步步高生产与小霸王相似的产品：学习机、电话机、游戏机等，并且利用对小霸王产品的了解，有针对性地开发新产品。在1996年11月8日的中央电视台竞标会

上，初出茅庐的步步高以8012.3456万元的价码竞投标的，击败不少老大哥，这组有趣的数字让人记住了步步高：从零开始步步长高。而据估计，当时步步高全部身价不过1亿元。数年后，步步高以超常规的发展成长为中国家电业的新贵。1998年，步步高投入1.59亿元成为中央电视台实际上的标王。

做市场是段永平的核心能力。段永平自称“敢为人后”，他并不是以开发新产品然后再努力创造市场、进行推广为企业策略，而是在市场上发现需求再上马并不是技术领先的产品。例如，学习机市场的做大就是段永平的创造。段永平认为：“我们有自己的定位，就是实用，老百姓用得起。高档没有任何意义。”有专家认为，像段永平这类企业家往往是有极强的市场推广能力，而不是以科技开发见长，他们多在广告上舍得大投入，往往因初始产品符合需求、市场推广有力而迅速崛起，却往往因第二种产品跟不上，或科研后劲不足而面临危机。

段永平则认为，步步高并不是什么市场主导型企业，并对此说法表示强烈反感：“什么叫市场主导型、技术主导型企业？你市场做不好还谈什么技术？谁能说索尼是市场主导型还是科技主导型？一般是市场做不好才谈自己是科技主导型?”

失去段永平后的小霸王迅速地跌入了黑暗的深渊。首先是大批骨干员工跟随段永平一起出走，继而到1997年，小霸王的24位经销商又集体投奔步步高。仅仅两年多，小霸王便已黯然退出家电第一梯队的竞争行列。

【案例研究二】

万家乐缘何“乐”不下去了？

“万家乐，乐万家”，这曾是一句风靡全中国、数次被评为中国10大广告创意的广告词。万家乐公司与太阳神等一度被视为“新粤货”的代表企业，可是由于投资决策和品牌经营上的重重失误，致使这家新兴企业在刚刚度过10周年生日之际就被迫踏上了被收购的悲惨之路。

1988年，万家乐诞生于广东“四小虎”之一的顺德市。顺德是国内著名的小家电城，加工能力之强、制造企业之多无出其右。1997年6月于北京召开的“顺德名优产品博览会”上，人们再次为下面的数字所惊愕：电风扇产量占全国1/3，微波炉占1/3，电饭锅占1/2，电冰箱占1/8，热水器占1/2。不过这些数字的背后却掩藏着一个令人担忧的事实：产业严重同构，盲目投资趋多。有消息说，顺德11个镇都设有自己的镇级电风扇厂；有6个镇同时上马空调厂；另有四五个镇一起申报了摩托车项目。

1993年以后，随着万家乐的崛起，顺德市一夜之间冒出无数燃气具生产企业，仅政府批准领有“身份证”的企业就多达30家，而招之即来、挥之即去的地下工厂更是无法统计。万家乐在这些有形、无形的竞争对手的夹击下，虽然苦苦保持住了国内市场1/3份额的“大哥”级地位，但经营成本却始终无法降下来。而与此同时，由于竞争企业的急剧增多，热水器售价平均下降了30%，也让万家乐难以提高主营业务的利润水平。

跟市场的无序竞争比起来，经营决策上的失误是导致万家乐最终走向萎缩的根本原因。20世纪90年代中期以来，国内热水器市场逐渐出现电热水器走俏的趋势。然而，作为业界老大的万家乐却出现了判断上的重大失误，决策层始终顽固坚持燃气热水器的发展思路。在1997年的统计数字中，万家乐电热水器产量只有6.5万台，是燃气热水器产量的1/8。失去战机等于失去生机，万家乐由此逐渐失去市场主导权。

万家乐是中国热水器行业第一家上市公司，无人可比的融资空间却并没有给企业带来应有的发展效益。早在1995年，公司决策层发现燃气具市场的疲软信号，他们因此认为该市场已无所作为，由此开始探索多元化发展道路，其中两个主导投资项目分别为空调压缩机和大型电话程控交换机。

以电话程控交换机为例，这是一个与加拿大北方电讯公司及中国邮电部联合投资的项目，投资总额高达1.28亿美元，万家乐股份有限公司占有26%的股权。按照原计划，该项目应于1996年下半年正式投产。根据当时的乐观估计，年利润会达到4789万美元。但是不久之后，万家乐方面便发现“项目庞大、技术水平高、组织和协调工作难度大”的问题。正是这个项目，令万家乐1996年的年终账面上出现了3740万元的亏损。

经营策略上的失误还包括对“万家乐”品牌效应的低效使用。股份公司在万家乐品牌的使用上出现了左右摇摆的紊乱。一方面，股份公司对万家乐品牌十分珍惜，认为不是百分之百成功的产品决不能用这一商标；另一方面则“创”出了一大堆子品牌，股份公司一度拥有23家子公司和关联企业，生产从缝纫机到化妆品的多类产品。且不说其多元化所带来的种种经营混乱，单是品牌管理一项便漏洞百出。

1998年，不堪亏损的万家乐突然宣布，以3.2亿元的价格将其29.8%的法人股出让给同城一家知名度不高的企业——新力集团，由此退居第二大股东并交出了品牌经营权。

【新新观察】

关注中国企业的潮起潮落，有两个十分突出的现象：一是企业寿命普遍偏短。有抽样调查显示，中国民营企业的寿命仅3.7年，而美国企业为8.2年，日本企业为12.5年。二是存在着一种令人心悸的崩盘现象。所谓“成功3年，崩盘3天”，企业往往是在很短的时间内完成一次令人炫目的成功，然后，却又毫无预兆地以同样令人诧异的速度直线陨落。下面的文章片断从多个角度对这一独特现象进行了剖析。

解读“一夜崩盘”

“一夜崩盘”是中国民营企业成长史上一个甚为奇异的现象，它既在企业界诱发了一场接一场的毁灭性地震，同时又造成了社会资源的无端浪费。究其原因，可以从多个角度进行解读。

制度设计的原因

“起家靠产品，壮大靠制度。”企业原本就是一个依靠各种制度支撑的营利组织。在考察民营企业的各种制度建设中，缺乏必要而合理的制度设计——尤其是忽视危机预警机制的建立——是一个很让人担忧的现实。

某些草创型企业很像一辆正在高速公路上开得飞快的汽车。这辆汽车的发动机性能良好，然而除此之外，其他的一切就让人提心吊胆了：司机往往是一个不爱系保险带的“大胆飙客”，汽车的安全气囊是没有的，车胎、方向盘及各种零件更是隐患多多，乏善可陈。

这样一辆高速行驶中的汽车，谁能保证它的安全？

市场竞争中的企业，如同一群人穿越一片长满玉米和充满陷阱的玉米地。穿越者的优胜条件是：他必须比其他的人更早地到达彼岸，同时，他的手中摘取了更多的玉米。为了实现这个双重的任务，他必须在速度、安全及高效三者之间进行一次次的权衡和抉择。这样的权衡和抉择，其实就蕴涵了企业制度设计的全部艺术。

市场环境的原因

如果用一句话来描述中国市场环境的现状，那就是：对秩序的集体破坏以及秩序对破坏者的报复。

过去的十来年里，在我们的身边出现了太多的明星企业。它们一方面

以一种百无禁忌的勇气创造和放大了市场的需求，成就了一段充满激情的创业神话；另一方面，它们的百无禁忌也极大地破坏了市场的道德规则，使如今的中国市场仍是一个流淌着无限商机却始终缺乏秩序感的竞斗场。

在几乎所有的市场激战中，我们一次次地目睹到这样的景象：惨烈而无序的竞争往往会出人意料地诞生出一位年轻而狂暴的盟主，而很快，一场接一场的“以暴易暴”又让市场最终成为一片无法继续生存的焦土。中国的保健品市场、VCD市场、白酒市场，竟无一例外。从某种意义上，在这样的无序氛围中，任何的坠落、背叛、失踪乃至崩盘，便几乎成了毋庸解释的宿命。

吴敬琏先生曾提出过一个很著名的观点：制度重于技术。与此相似，我们也可以提出一个类似的命题：秩序重于利益。尤其是在中国加入世贸组织后的今天，自觉培育企业的道德感及对市场秩序的尊重，已成为所有企业最基本的“生存法则”。

职业人格的原因

一位智者已经不止一次地提出这样的设问了：中国企业家的失败是否存在着一种共同的“职业人格缺陷”？答案可以说是肯定的。缺乏道德感和人文关怀意识、缺乏对规律和秩序的尊重以及缺乏系统的职业精神，是一种比较轮廓性的解说。

这些几乎是“与生俱来”的、带有强烈的时代特色的“职业人格缺陷”，使一代草创型企业家常常陷入一个惊人相似的命运轮回之中。企业往往因决策者职业性格的某些缺陷而发生意外从而遭受致命的危机，一个很可能的结论是，一代草创型企业家的“职业人格缺陷”是最终造成他们被集体淘汰的终极原因。

因此，“一夜崩盘”，看似突然，却是一种综合病症的必然迸发，它有制度的内因，有环境的外因，还有深层次的人文因素。

玫瑰园： 在没有路标的花园里

作为企业家，生存在一个不讲道德、没有约束规则的暴利年代是幸福的，因为你随时可能攫取到超乎想象的利益；可同时又是不幸的，因为你轻易攫取到的利益又随时可能轻易地失去。

从北京市中心驱车往北，行车25公里就到了昌平县的沙河镇，然后下高速公路，再开500米，这时，一大片极具现代气息的别墅群便赫然出现在眼前：它们各具风韵，如贵妇人般气质不凡；它们又气势恢弘，错落有致，与远近的山水树丛悠然融为一体，实在是一处千里难觅的绝佳居处。

它有一个很好听的名字：北京玫瑰园。在别墅区入口处的一块广告壁上便写着一行很动人的文字：每一束玫瑰代表每一份诚意，我们答应你一个美好的玫瑰园。

它有一个很显赫的背景：这是中国迄今面积最大的别墅开发区，是北京市第一个赴香港招商的房地产项目，它一度被誉为“首都第一别墅”。

可是，它又有着一个近乎耻辱的纪录：它是全国最大的破产房地产项目，同时亦是全国破产案标的最高的企业。

这是一朵带刺的玫瑰，它曾经让几位雄心勃勃的奇男子黯然神伤。在它的身上，几乎浓缩了中国10年房地产业的成长史。

“北京要出李嘉诚了”

20世纪90年代末，有一首政治色彩很浓却又被广为传唱的流行歌曲《春天的故事》，它把中国20年的改革开放历程用两个年份生动地划分了开来，第一个是1979年，第二个便是1992年。在1992年，82岁的老人邓小平视察南方，指点江山激荡民心，顿时让一度消沉的中国经济陡然一振，一股前所未有、自下而上的投资开放热潮迎面扑来。

玫瑰园的故事也就在这一年掀开了美丽的第一页。这年的12月5日，在当时还十分冷清偏僻的沙河镇小蔡村，一块硕大的公司招牌挂出来了：京港合资飞达玫瑰园别墅有限公司。此刻，笑容满面地站在它边上的，是一个叫刘常明的中年男人。

这时，刘常明的身份是当时十分受宠的“港商”，然而他其实是一个地道的北京人。1984年前后，一位叫赵章光的温州人发明了一种中药成分的生发剂“章光101”，由于效果显著，很快在东亚和东南亚一带广受欢迎。当年就有不少人靠当“章光101”的代理商而一夜暴富，刘常明和后来买了中国第一辆法拉利跑车的李晓华等人便是其中的几位。他通过钻营结识了赵章光，并成为了日本市场的总代理商，从而在短短的一两年里，他就跻身当时国内还属凤毛麟角的“百万富翁俱乐部”。刘常明显然不是那种小富即安的人，他有敏锐的商业触角和大胆的操作能力，他知道这个大浪澎湃的年代是属于像他这样的冒险家的。1992年，刘常明获得香港常住居民身份，注册成立中国飞达（香港）房地产有限公司，他还在香港半山富豪区购置了一栋豪宅，完成了从京城小混混向香港大老板转型的全过 程。



迎宾广告上的“玫瑰梦”

自此，刘常明频繁穿梭于京港之间，成为两地商务交易的大红人。就在飞达公司成立的这一年，北京市在香港举办第一届投资贸易洽谈会，刘常明自然充当了牵线接待的中间人。他在香港盛情款待京城要员，时任北京市政府秘书长后因受贿锒铛入狱的铁英便成为刘常明盛筵中的首席座上宾，他送给铁英的大量礼物中仅两块劳力士总统型手表便价值15.3万元，相当于当时铁英15年的公务员工资。

刘常明出手之豪爽可见一斑，当然他也得到了铁英更为豪爽的回报。刘常明从此在北京政界畅行无阻，无事不能。邓小平南方谈话发表后，境外投资商和各地商贾如过江之鲫般地涌进北京城寻求商机，京城房地产业遽然升温，一些官倒公司纷纷圈地造房，大炒楼花。精明的刘常明当然不会放过这一千载难逢的发财机遇，心比天高的他要搞就搞一个惊天动地的，很快他击败众多竞争者抢到了昌平县沙河镇的这块地。此地，离北京城区仅半小时车程，地平天旷，风景宜人，非常适合建造高档别墅区，更吸引人的是，这里与明陵地脉相连，是一块众所周知的风水宝地。据称，刘常明抢到此地后豪气顿生，在约见京城记者时，他对在座的各位说：“你们知道吗，北京这两天要出一个李嘉诚了。”记者惊问何人，刘常明悠然地用雪茄指指自己：“就是鄙人刘某。”

飞达玫瑰园经北京市政府批准兴建，由刘常明的香港飞达公司跟昌平县房地产开发总公司合资开发，两家分别占股份45%（现金投入）、55%（土地投入），规定注册资金1500万美元，投资预算4500万美元，折合人民币约3.5亿元。玫瑰园占地49.9万平方米，规划建设别

墅800余套，每套售价300万元以上。这一项目宛如芙蓉出水，甫一开盘就被誉为“首都第一别墅”而备受瞩目，刘常明由此成为新闻焦点人物。

然而，一心想当“北京李嘉诚”的刘常明却没有李嘉诚的智慧和运气。3.5亿元的玫瑰园工程浩大，时日漫长，开发商的资本实力和营运能力至关重要。虽然刘常明凭借权力背景赢得了这一项目，可是他连一点楼盘开发的经验都没有，也缺少源源不断的开发资金。日后业内分析，刘常明其实从一开始就没有打算认认真真地造别墅，他无非是拿玫瑰园设了一个局，企图炒一把楼花圈一笔钱就溜之大吉。事实也似乎正是这样，玫瑰园自轰轰烈烈地开盘以后，便没有真正地破土动工过。刘常明雇美国规划师拿出了一套十分精致豪华的规划图和别墅设计图，然后频繁地刊登广告，四处招商，他像一个狡黠的猎人把一块天大的馅饼挂在半空中，等着猎物自己撞上门来。

果然，猎物很快就来了。

“楼市奇才”发现玫瑰园

这个猎物竟是1年前卖房子给他的那个精明人。

刘常明在香港的那座豪宅是通过当时香港最大的楼盘代理商利达行半山分店购买到的，他也因此与利达行的“传奇式老板”邓智仁交上了朋友。就这样，他几乎漫不经心地就改变了后者的下半生。

邓智仁是俊杰如云的香港楼市中的一个“神奇小子”。1950年出生的邓智仁成长于一个循规蹈矩的香港公务员家庭，中学毕业后，邓智仁便报名当上了一名神气的皇家警察。就在他背着手雄赳赳地巡游在大街上的时候，香港迎来了它的黄金发展期。眼瞧着街边的店铺一天天增多，楼房一层层加高，年轻的邓智仁实在按捺不住了，他脱下警服，一个猛子扎进了商海。

开头的9年，邓智仁一直没有找到北。他做过进出口贸易，搞过服装生意，从事过金融、期货，还开过一间专门替人讨债的公司。整整9年，他除了满肚子的商海苦水外，依旧一贫如洗。1984年，香港经济再度复苏，李嘉诚因在低潮期吃进大量地皮而一举成为亿万富翁。邓智仁受李氏神话的刺激，决定入行房地产，他借款1.2万港元，办起了包括他在内只有3个人的、小小的利达行。

那时的香港房地产代理行业，就像日后的北京房地产中介一样，一片混乱，鱼龙混杂。或许是命运安排邓智仁该在那时发迹，或许是邓智仁有9年经商经历，他很快用“三把快刀”砍出了香港房地产代理业的新天地：

第一，向社会公开统一收费标准，向客户收取的总佣金不超过总楼价的2%，不准员工收取佣金差价。这对混乱的香港代理业不啻是一记响亮的耳光，很快就吸引了大批的客户。

第二，实行股份制，让员工持有股份。邓智仁本人持有的股份从原来的100%减至35%。事实表明，员工直接持股无疑是公司强劲发展的黏合剂。

第三，改革媒体广告的发布方式。当时香港房地产广告全是小型分类广告，豆腐块，小气得很。邓智仁首开整版广告之先河，新风扑面、气势非凡，形成强烈的视觉冲击力。

今天看来，这三把刀再简单不过，但对当时以坑蒙拐骗为生计的香港房地产代理业来说，却分明是“刀刀见血”，砍到了要害。到1990年，

利达行一跃而成为香港最大的房地产代理公司，雇员超过500人，邓智仁更以其完整的房地产代理佣金制度、从业规范和管理理念，基本创立了香港房地产代理行业的游戏规则。邓智仁在行业中的江湖地位一时无人能及。

此时，邓小平南方谈话的春风也刮到了香江，在弹丸之地已颇感局促的邓智仁顿时嗅到了巨大的商机。他在第一时间赶赴内地，在相继考察了上海和北京后，他认为："上海很开放，房地产太热了，不适于全面进入。而北京很保守，保守的城市房地产市场潜力就大。"

于是，邓智仁长驻北京，在香港屡战屡胜的他已经不满足于赚取百分之几的佣金了，他要在更大天地里开山立派，要占有整个一座金山。他俯瞰北京城，以那独特而高远的专家目光一眼就瞄上了玫瑰园。

日后邓智仁身陷玫瑰园一败涂地，但当他谈及当年入主的动机时，依然无怨无悔：第一，这是当时北京城最好的房地产项目；第二，它是全中国最大的别墅项目；第三，它经过了5位香港著名地产行业律师的一致论证，并被看好。

又是那么的巧合，玫瑰园的主人竟是他的香港客户，两位都梦想成为李嘉诚的男人就这样坐在了一起。邓智仁以香港利达行40%的股权作抵押，通过4家公司集资1亿港元，首期动用6000万港元，以投资的形式购买了北京玫瑰园2万多平方米的别墅，并借此成为该项目的销售总代理。

邓智仁推销玫瑰园的第一招是"围魏救赵"：先推销北京，再推销玫瑰园。他挟资1000万元，先后组团赴中国香港、美国、韩国推介北京，吸引华商的注意力。于是，凭借其娴熟的营销技巧和人缘，玫瑰园一开盘就卖出了80套，相当于不久前他以投资形式购入的2万多平方米。

开局的第一碗开胃羹实在是太鲜美了。邓智仁认定这就是他苦觅已久的大金山，是他成为"李嘉诚第二"的开山之作。就在这时，发生了刘常明挪用首批购房款的大丑闻，邓智仁处心积虑，步步进逼，通过一连串的股权转让，最终以8000万港元冲抵债务整体收购玫瑰园的开发权。刘常明空手套白狼，最终落得个身败名裂的下场。1994年初，欠下巨额债务、心态失衡的刘常明在家命归西天，有传是吸毒过量，有传是自杀身亡。

玫瑰露出了第一枚难以察觉的尖刺，可受伤的还不是邓智仁。就在运作玫瑰园的这段时间里，他以闪电之势，凭借其成熟的香港式房地产

策划和营销手段，在京城房地产市场屡屡出手，赢得无限风光。他争得北京最豪华的商务大厦北京万通新世界广场的销售总代理权，依循以往经验，像轰炸机似的在北京媒体上刊登连篇累牍的万通新世界广告，其阵势之浩大令人目瞪口呆。挟此气势，邓智仁更把万通每平方米平均售价定在闻所未闻的3000美元，最高售价曾达每平方米3640美元！——这个纪录在北京市场很长一段时间内无人问鼎。据说，几天时间内，万通新世界预售款就超过亿元，而当时万通新世界的地基才刚刚开挖。在整个项目过程中，邓智仁的利达行仅收取佣金就达1亿元。他的一位下属回忆当时情形唯有一句话可以表达："钱像水一样地涌进来，连手都数疼了。"

邓智仁一战成名。随后，利达行又为西单国际大厦创造了最高售价达每平方米6000美元的商铺新纪录以及明辉中心日租金每平方米达10美元的写字楼租金纪录。一时间，邓智仁在北京房地产代理业掀起滚滚巨浪，被称为"最成功的商人"、"点石成金的楼市奇才"。邓智仁在营销上的确很有独到的见解，他曾谈道："内地的营销这些年发展很快，但房地产营销有一个致命的弱点，就是太工具化。很多人搞营销只是寻找一个销售工具，缺乏全盘计划，而且营销人员非常依赖广告，其实广告只是一个工具。我要求每代理一个新的楼盘，就要创造一种新的概念，一年想出一个新概念，就是了不起的成功了。"

也就是在这个过程中，利达行以其神奇般的销售业绩全面改造了北京房地产代理行业的制度和规范，培养了一大批房地产代理人才。后来邓智仁经常引以为傲的是："现在，我的学生的学生都做了老板了。"他还曾大言不惭地对记者说："我发现自己有房地产这方面的天才，房地产对于我来说，挣钱实在太容易、太容易了。"

这时，连创北京房地产市场写字楼、商铺和日租金三大纪录的邓智仁在别人乃至他自己看来，都是一个无房不能售、点石能成金的"楼神"了，天姿国色的玫瑰园遇到这样的"绝代知音"，不正是珠联璧合吗？

8000万港元买张“贼船票”

房地产代理业有一句很出名的行话：“没有卖不出的房子，只有卖不出的点子。”的确，在房地产领域，房地产代理是一个低资本、高智商的行业。相比较，代理商与开发商的职业要求则有很大的差异性，甚至算得上是一河之隔两重天。在房地产代理业无人能敌的邓智仁一旦转入开发商的角色便显出其底蕴的浅薄和经验不足了。



邓智仁以区区8000万港元智取玫瑰园的开发权，可谓一战而胜，极其漂亮。要知道，当时正是北京地皮大涨之际，同城另一个由港商投资的项目仅前期铺垫费用就高达2亿元。当时曾有人对邓智仁的“鹊巢鸠占”颇有微词，邓智仁则以自己的一套经商哲学振振有词地反驳：“在商业竞争中，没有道德可讲，我们都要按政府制定的游戏规则来玩，如果我违法了，你可以去告我。靠道德约束市场竞争根本不可能，也没有意义，有这种想法的人不懂什么叫竞争，他们不会玩这种游戏。”

香港来的邓智仁是一个喜欢把聪明和狡猾写在脸上的人，可是，“会玩游戏”的他万万没有料到，那个被他阴柔一掌推出玫瑰园的刘常明却是一个比他更不讲道德、更会玩游戏的人，他留给邓智仁的决非是一个开满花朵的家园。在某种意义上，他的阴影一直幽幽地笼罩在邓智仁及所有跟玫瑰园有关的人身上，至今未散。

在法人、董事长的宝座上还没坐暖屁股，邓智仁就突然发现，刘常明提供给他的许多批文竟多处违规，玫瑰园的销售许可证是刘常明打通高官关节由北京市特批的，可是审批文件则是昌平县的地方文本而并未得到北京市政府的复核，其中绝大多数为越俎代庖之作，也就是说，玫瑰园的合法地位尚有待重新确立。这显然是最让邓智仁大吃一惊的事，在北京没根没底、原本指望靠刘常明的钻营借梯上楼的他很快掉进了跑批文、走关系的恼人漩涡中。

此外，刘常明留下的一堆烂账也超乎邓智仁的想象。别墅还没卖出几套，经济纠纷就已经冒出10多件了，邓智仁大叹苦经：“接过来以后，很多烂事都落在我身上，跑批文，清烂账，搞得我焦头烂额，这些实在不是我的专长。”他已隐隐感觉到，他处心积虑花8000万港元买来的可能是一张上贼船的船票。

就在邓智仁为玫瑰园的合法身份四处钻营的时候，中国经济“一管就死，一放就乱”的怪规律再度应验。由于各地脱离实际大上工程，以致通货膨胀提前来临，宏观景气突然逆转，中央在无奈之下提出了“宏观调控，治理整顿”的方针，并严令停建“楼堂馆所”，像玫瑰园这样的外销别墅项目首先遭遇冲击。银根紧缩导致业已开工的玫瑰园停停建建，陷入进退无度的窘境，邓智仁只有拿利达行的钱一次次地给玫瑰园输血，那些他十分“轻易”地赚来的钱现在又十分轻易地掏了出来。其间，玫瑰园的另一家大股东又频繁发生变更，人进人出，转来转去，利达行的股份增加到了90%，玫瑰园真的成了邓智仁一个人的事了。

此时在中国民间流传着很多民间谚语，其中很出名的一句是：“到北京才知道自己官小，到广州才知道自己钱少，到海南才知道自己身体不好。”在大北京沉浮了一段时间的邓智仁也意识到了“官效应”的重要。为了取得土地出让证，他四处寻找有较深政府背景的公司做靠山，可是在与这些公司的合作中又屡屡受骗吃亏，打起官司来更是回回落败，他终于明白在高深莫测的北京城，有些人是惹不起的，有些事是干不得的。他颇为感慨地对朋友说：“在内地做房地产，不仅要应付市场，还要应付政府、应付银行、应付形形色色的人。我已经厌倦与人打交道……香港人喜欢用法律解决问题，但我们告到法院就从来没有成功过，还要赔进更多的时间和金钱，在内地当被告固然不

好，当原告更辛苦，很多时候，等待比出击更重要。”

日后曾有业内人士假设，如果没有刘常明的这些批文猫腻和烂账，玫瑰园是不是就俏丽可人了？有很多专家对此表示怀疑。他们认为，邓智仁从一开始就犯了一个战略判断的大错误。用万科掌门人王石的话说，玫瑰园从一开始就是一个注定的败局。据他分析，玫瑰园占地面积近50万平方米，而迄今上海或北京成功的别墅项目很少有超过10万平方米的，因此玫瑰园的当量之大超出了正常的市场容量；其次，玫瑰园以外销为主打目标，而哪怕是在深圳这样毗邻港澳的外向型城市，楼市的外销比例也不过10%。因此王石认为，刘常明和邓智仁搞玫瑰园项目是被房地产泡沫繁荣的假象所迷惑了。

1994年9月，在邓智仁的上百次奔波下，北京市土地管理局终于与利达公司正式达成土地出让协议。根据规定，土地出让年限为70年，利达公司向土管局支付土地使用权出让金每平方米300元，共计1.5亿元，到1995年底分3笔付清。

一面要支付源源不断的工程建设款，一面要付清巨额的土地出让金，深陷玫瑰园的邓智仁欲哭无泪，此时刘常明已魂归西天，他想要掐人的脖子都不知道该找谁了。为了让游戏继续玩下去，他只好走上负债经营的道路。其中第一笔债务即向北京一家有“背景”的公司借债1720万美元及3422万元人民币。在银根日趋紧缩的大氛围中，邓智仁的这些借款都是通过非正常渠道拆借的短期高息资金，他不熟悉大陆在资金运作中的种种猫腻，这些钱层层转借到他手上，已是息上加息，高得吓人。他贸然闯进这个圈子，看得心惊肉跳，借得胆战心惊，不知不觉中已是债台高筑，欲罢不能了。

1994年底到1995年上半年，北京房地产市场滑入空前低谷，市场异常萧条，豪华别墅和高档公寓更是全面滞销。邓智仁纵有天大本事也无力回天，玫瑰园的销售陷入停顿，此时此刻，利达公司拆借的短期高息资金陆续到期，邓智仁根本无力偿还。邓智仁只好转变战略，开始将玫瑰园从外销转向内销。他发现，外销楼盘市场空间非常有限，众多开发商争夺一个狭小份额，势必打得头破血流，内销市场则相对广阔，而北京楼价居高不下，说明有潜在需求支撑。这一判断应该说是明智的，可是这位具有超人敏锐眼光的代理商在具体的开发经营过程中却又暴露出管理经验不足的弱点。

为了推动内销，邓智仁把他在香港的一批售楼明星“空降”到北京，希望在短时间内毕其功于一役。这些香港职员当时月薪都在5万~6万元，加上住宿和往返机票，每个人平均每月要花掉公司9万元以上，这笔钱至少可以雇用10个有能力的北京人，人员成本的高昂直接导致

公司竞争力的下降。同时，香港来的管理人员又与当地人发生文化和观念上的冲突，内地人员工作干得出色却薪水拿得极低，积极性受挫；而香港来的策划人员则不清楚内地市场的千差万别，以香港弹丸之地的规律硬套到大陆市场头上，以致利达公司很快陷入内外交困的境地，邓智仁步入他职业生涯中最黑暗的时期。

到1995年秋天，利达公司已先后向玫瑰园注资9000万港元，再往后就弹尽粮绝了，那笔巨额的土地出让金也在缴纳了8100万元之后，就再也难以为继。怎么样的市场，造就怎么样的商人，穷途末路的邓智仁发现他似乎并不适合北京这样的城市，商人的本能让他不由自主地寻找另一位像刘常明那样有“另类本事”的人。于是，一个叫梁振山的人就走进了玫瑰园。

山西人梁振山自称是一个很有“上层”背景的人，调动亿万元的资金在他看来易如探囊取物，而这些本事却正是邓智仁梦寐以求的。梁振山被任命为玫瑰园公司总经理，其主要职责便是对外融资。

可是，邓智仁很快发现，天下所有的“刘常明”都有着同样的道德观念和职业性格，在这点上，决无任何例外。仅半年，他就察觉梁振山利用“首都第一别墅”的名声四处招摇撞骗，并私刻公章进行非法融资，而且还大笔挪用他好不容易筹措来的供玫瑰园苟延残喘的资金。于是，邓智仁愤而将梁振山开除。可梁振山又岂是招之即来、挥之即去的主儿，他转而攻击邓智仁利用玫瑰园骗钱，并鼓动一批债主上门追债，还将玫瑰园的窘境公之于媒体，一时间邓梁之争甚嚣尘上，玫瑰园危机首度被曝光于天下。

“我是全北京最失败的人”

决定一个经营活动成败的要素有很多，如决策、技术、资金、人才等等，而还有很重要的一项却常常被忽视了，那就是时间。时间会把资产变成债务，把利润变成亏损，把优势变成劣势。 在我们正在讲述的这个故事里，也是时间把玫瑰园从一个人见人宠的芙蓉美人变成风韵早逝的迟暮弃妇。



邓智仁:“我是全北京最失败的人。”

好不容易熬到了1997年，玫瑰园第一期工程的186套别墅建成，并部分通过验收合格取得产权证，达到了入住的水平。另外，还有202套别墅主体已完工，待装修。更重要的是，整个49.9万平方米别墅区的基础建设已告完成，由于规划超前，设计时尚，别墅区给人的印象颇佳，的确有“第一别墅”的大家风范。但就在这时候，利达公司已无后续资金跟进，连让已缴纳房款的首批买房者入住的运营资金都没有

了。

3月，在多方股权转让无果的情况下，精疲力竭的邓智仁终于下定决心从已经整整纠缠了他4年之久的玫瑰园噩梦中逃出。香港金时有限公司老板陆苍成为下一个玫瑰园主人。他入主条件之低简直让人不可思议：替邓智仁还清数百万港元欠款及送给邓智仁5套别墅。邓智仁将偌大一座玫瑰园及北京利达公司几乎白送给了陆苍，当然这里面也包括玫瑰园所欠下的“天文”债务：6.5亿元。

邓智仁几乎一无所有地黯然离京，此时他在北京城已没有容身之地，债主每天找上门来，法院不断发来传票，还有人声称要绑票催债，他已没有一点儿的安全感。他也没法回香港了，曾经风光一时、拥有上百家分店的利达行已经被一位大债主接管了。为了玫瑰园，这位正值壮年的男人几乎失去了一切。他孤身一人在广州待了整整1年，闭门思过。他后来对记者说：“我每天都在反省和检讨，为什么会遭遇这样的失败？香港人这么精明，但是90%的香港人在内地房地产市场都赔钱，为什么？”

他自嘲道：“缺乏开发经验的投资者到内地，会根据现实情况做出判断和决策，他决不会试图去扭转现实。而香港成功的开发商则不然，他们有自己固定的开发模式，有足以自豪的成功经验，来到内地后，一旦发现实际情况与预料的不是一回事，他们总想扭转现实，想教内地人怎样做房地产，结果呢？发现是现实教训了自己。”

这位当年意气风发来到北京的香港第一卖楼人十分苦涩地对记者说：“人家令我失望太多，我也令别人失望很多，我是全北京最失败的人。”（《三联生活周刊》1999年8月15日期的《邓智仁专访》，记者单小海）

陆苍显然是另一个梦想在玫瑰园里掘到黄金的冒险家。在他看来，尽管玫瑰园债台高筑，但每平方米300元的土地出让成本，还是很有优势的，其潜在升值空间十分诱人；况且186幢别墅已经亭亭玉立地建在那儿了，其中只有73套收取了30%的预付款，如果将其以每平方米1800美元的市价全场售出，便足以还清当时欠下的所有债务；而玫瑰园一期开发仅用200亩地，尚余600亩，且是基础设施齐备的“熟地”；更何况京昌高速公路业已修通，昌平地价狂涨3倍，即使炒一把地皮也可大赚一票。

这就是玫瑰园：对于每一个新主人来说，一眼远远望去，她浑身上下每处都散发出令人难以抗拒的诱惑，可是一旦走进了，却发现美丽外衣的里面是剪不断，理还乱的梦魇。

为了实现“摘桃子”计划，在房地产业界无甚经验的陆苍又将当初与邓智仁闹得不可开交被扫地出门的梁振山请了回来。此举显然激怒了在广州闭门舔伤的邓智仁，其时玫瑰园和利达公司官司缠身，中间的重重法律关系除邓智仁外没有人能完全搞清，而他不仅不配合，反倒从中作梗，拖延时间，玫瑰园现房因此始终无法销售套现，陆苍整日徒呼奈何。8月，到位不到4个月的梁振山突然在北京王府公寓的家中被山西省公安局带走，从此杳无音讯。北京媒体再次把聚光灯对准了玫瑰园，上百位购房港人实在忍无可忍，集体向法院提起诉讼。原本就资本不足的陆苍哪有资金对付众多的债主，结果十五六家法院的封条覆盖了玫瑰园的每一寸土地。陆苍一枕黄粱梦。

当年何等风采逼人的玫瑰园终于步入了夕阳西下时。

1997年9月10日，北京市第一中级人民法院裁定北京利达玫瑰园别墅有限公司进入破产还债程序，要求债权人向法院申报债权。3个月后，共计有105家债权人进行了债权登记，债权申报总额高达10亿余元人民币。

第二年3月，受法院委托，北京市房地产价格评估事务所对利达玫瑰园进行评估，确定“玫瑰园别墅区”项目用地及地上物的市场价格为5.99亿元人民币。同期，北京市审计事务所对利达玫瑰园的所有账目进行审计后，玫瑰园资不抵债，总额1亿余元。

7月21日，法院公告：北京利达玫瑰园正式破产，由法院破产清算组接管，并择日拍卖。

最后一个守护人

破产可能是此刻玫瑰园最渴望的结局，她终于可以安静一会儿，那些喧嚣吵闹的债主和封条都暂时地消失了，她总算可以期待下一位主人了。

作为对玫瑰园感情最深的人，邓智仁当然不会甘心失败。就在玫瑰园破产的1周后，他便又出现在北京街头。他的身份是香港一家置业公司的中国代表。他很快承接到了几家楼盘的代理权，并以其富有想象力的营销手法再一次引起关注。当然，人们尤为关注的是，他对即将被拍卖的玫瑰园到底是否会再度出手。

而跟邓智仁这时的局外人身份相比，北京城里倒还剩下最后一位跟玫瑰园因缘难断的男人，那就是玫瑰园的建造者、44岁的山东乐陵人梁希森。

就在刘常明、邓智仁、梁振山、陆苍等人走马灯般地为了玫瑰园风头出尽而又落魄失魂的那些年里，真正在土地上勤勤恳恳、一砖一瓦地建造着玫瑰园的，便是这个满口纯正德州口音的梁希森。

跟那些夸夸其谈、自命不凡的风流人物们不同，梁希森的出身可谓卑微至极：他只上过一年小学，曾经食不果腹，浪迹四方。他认不得街道门牌，连自己的名字也不太写得好，签订合同更是难上加难。可是，就是这位近乎文盲的乞丐，从创办面粉厂、手工作坊起步，先后办起了毛巾、五金加工、建筑装饰、钢结构等企业，并组建了一个资产过亿元的、以他的名字命名的希森集团。据称此人“性格坚毅，直觉奇佳，讲义气，善用人”。

1996年，梁希森到大北京寻求商机，他几乎是一眼就看上了玫瑰园，很快他与邓智仁挂上了钩，成为玫瑰园的施工商。其间风吹雨打，世事飘摇，江湖人物频繁出入玫瑰园，日日身在园中的梁希森却冷眼旁观、默然处之，只是埋头盖自己的房子。邓智仁没钱付他施工费，梁希森也不硬讨，就一笔一笔地从山东老家调来资金往下垫。几年下来，邓智仁欠下的施工费竟超过亿元，梁希森不知不觉间成了玫瑰园最大的债主。有人戏称梁希森是玫瑰园里最大的冤大头，这位山东农民汉呵呵笑笑，不置可否。



农民出身的梁希森成了玫瑰园的最后守护者

当第一批40套别墅建成以后，实在拿不出钱的邓智仁只好与梁希森重新签订合同，梁希森由建筑商变成了承包商，由他出资兴建配套设施，并负责办理房屋产权。邓智仁信誓旦旦地向梁希森保证："玫瑰园肯定能赚两个亿，我们俩一人一半。"梁希森还是呵呵笑笑，他又从山东调来上亿元资金和1800名民工，继续一砖一瓦地盖房子。

1997年初，邓智仁在与陆苍交易前找到梁希森，希望他以零成本收购玫瑰园。此时，邓智仁欠梁希森的钱已多达2.38亿元，玫瑰园的总负债超过6个亿，梁希森犹豫再三终于拒绝。

后面进来的陆苍还得靠梁希森盖房子，为了冲抵债权，他不得不把手头的部分别墅产权陆续地给了希森集团。就这样，玫瑰园绝大多数已建别墅的产权证一张张地落到了梁希森的手中。当纠纷四起，八方法院纷纷冲进玫瑰园到处贴封条的时候，梁希森成了玫瑰园最后的守护人，他紧急从山东调来500万元现金交给法院，希望能够启封销售。然而，暴风雨来得实在太迅猛了，当法院把玫瑰园的每一寸土地都贴上了封条，梁希森的努力终告失败。他遂以最大债权人的身份向法院起诉，希望通过破产来保住最后的利益。

梁希森在整个玫瑰园事件中扮演的角色十分耐人寻味。他走进这个园子的时候只是一个希望赚点施工建设费的“包工头”，可是一个又一个的冒险投机家硬是逼得他一步步地往更远的地方跑，他是被迫地往前走的。可在艰难行进中的每一步，这位没有文化的山东农民却保持着一种十分朴素的警惕和天生的狡黠。当别人把圈套一个个地套在他身上的时候，他却成了最后一个还站立着的人。在某种意义上，他在玩着一个远比刘常明、邓智仁们要惊险、刺激得多的冒险游戏，他的意志之坚韧、目光之犀利更是远在他人之上。

1999年6月，玫瑰园拍卖公告正式发出，起拍价3.88亿元人民币，比1年前的评估价整整缩水了2亿多元。但就是这样，玫瑰园依然以“中国房地产最大破产案”而再度引起关注。就在拍卖公告发出后，拍卖行的电话几乎被打爆，而百分之一百的电话都是要求采访拍卖会的新闻记者打来的，报名参加竞拍的买家一个也没有。

这几乎是一个没有任何悬念的拍卖：除了梁希森，谁还愿意染指那座名声已经狼藉的大园子？几番风雨，匆匆春又归去，目睹玫瑰园花开花落的人们不禁有万千感慨：最后有资格和能力呵护玫瑰园这位薄命红颜的竟是一位讷言无学的农民，这倒很像一出很经典的中国古装戏文。果然，1个月后在北京中国大饭店进行的拍卖会仅仅持续了4分钟，希森集团以高出基价1000万元的价格拍得玫瑰园，这起拍卖也被媒体戏称为“中国效率最高”、“最为默契”的拍卖。



玫瑰园拍卖现场

邓智仁也在不远处以令人莫测的心情关注着玫瑰园。据说梁希森在拍卖的前一夜与他通了长达5个小时的电话，希望他重回玫瑰园，邓智仁徘徊不已，终而撒手。2000年8月8日，邓智仁发起创办北京环宇信达行房地产顾问有限公司，他称，信达行以开发商为主要服务对象，提供全程顾问服务，但是，“有机会还将做做开发商”。这位年届知天命的战败者依然希望能够重新证明自己。

玫瑰开放终有时？

接下来跟玫瑰园有关的情节似乎是一个新的故事的开始：

梁希森拍得玫瑰园的第二天首次走到前台接受记者访问，他不太会说话，反反复复说的一句话是："我不相信'不成功'三个字，我有决心把我要干的任何事情干好，即使接手最烂的摊子，我也能成为最好的园丁。"有专家分析，因玫瑰园欠希森集团2亿多元，其实此次梁希森拍得玫瑰园只需拿出1亿元，而被剥去的债务加上资产缩水部分至少达4亿元以上，如果操作得当，梁希森无疑是真正捡到果实的那个人。梁希森也声称他至少能从玫瑰园赚到3亿元的利润。

不过也有人认为玫瑰园的明天吉凶难卜，他们谈到三点：一是名声已败，购房者可能产生心理障碍；二是别墅已风吹雨淋数年，售价必打折扣；三是希森集团从建筑商向开发商转型并非易事。更关键的是，中国房地产市场的景气如何将最终决定玫瑰园这样超大楼盘的命运。

从梁希森拍得玫瑰园后的种种举措表明，他似乎已看到了上面这些疑问。据称，在他的努力下，玫瑰园原有的购房户没有一人要求退房。为了把玫瑰园建成理想中的"世界性的园林化别墅区"，他聘请了加拿大北佳集团参与主持玫瑰园后期设计，包括建筑整体规划设计、园林设计、房地布局及格局等；在物业管理方面则聘请了香港A级资质的凯莱物业管理公司。

2000年6月1日，一条不长的新闻稿出现在国内媒体上：在房地产业界颇具传奇经历和悲壮色彩的北京玫瑰园别墅在沉寂了将近1年之后，将于今年6月10日重新开盘。报道透露说："目前，玫瑰园已一次性支付法院拍卖款项，他们与法院和债权人的债权债务关系已全部清偿完毕。"

就在这条让人将信将疑的新闻播发后，9月，全国住宅社区环境交流大会在北京召开，由建设部专家组成的评审委员会，对全国范围内在建和竣工的400多个优秀房地产项目进行社区环境评选，北京有5个楼盘获"环境金奖"，其中玫瑰园赫然在榜。这也是破产事件后，玫瑰园第一次以这种正面的形象为传媒所报道。

紧接着，一些跟玫瑰园有关的好消息也时时传来。据报道，希森集团已投资3000万元修完了从京昌路至玫瑰园的道路，并将售价从每平方米1500美元起降到9000元人民币，2000年以来已售出100多套。

尤其让梁希森兴奋的是，有专家预测，随着中国加入世贸组织及中关村等高科技园区的成熟，跨国机构及国内其他省市的高阶层人士将大量地涌进北京，别墅市场启动在即（参见2000年4月12日《财经时报》的《北京别墅开发萌动 市场再热指日可待》一文，记者王红月）。就连在玫瑰园别墅上折戟沉沙的邓智仁依然对别墅情有独钟，相继承揽了“银湖别墅”等项目的营销。



心醉还是心碎——面对如此靓丽的玫瑰园?

谁也不知道业已落定的尘埃是否还会再度扬起，谁也不知道历经沧桑的玫瑰园到底能否给她的新主人带来真正的好运。

一位追踪玫瑰园事件多年的北京记者很沉重地写道：“玫瑰园已成为一个经典。如果日后有北京房地产史话或大学市场教程，肯定会有玫瑰园一节。至少有数十名当事人及数名旁观者都表示过强烈的愿望，要写本关于玫瑰园的书。但我们其实还不知道玫瑰园真正的故事，浮在水面的，不过是冰山一角。大家要写玫瑰园的书，最需要的不是时间、精力或文笔，而应该是勇气，特别是最初的一段历史。”（摘自“万信网”，阚军撰写）

玫瑰园是一个关于漠视道德、没有游戏规则的暴利年代的经典故事。那些曾经在暴利年代叱咤一时的人们是幸福的，因为他们随时可能攫取到超乎想象的利益；可同时他们又是不幸的，因为那些轻易攫取到的利益又随时可能轻易地随风逝去。

【玫瑰园大事记】

1984年，香港人邓智仁创立香港利达行，并很快成为与中原物业和美联物业齐名的香港三大地产代理商之一。

1992年12月，北京市昌平县房地产开发总公司与中国飞达房地产共同投资建设飞达玫瑰园，董事长刘常明。

1993年中，利达行向刘常明支付8000万港元，买下玫瑰园的开发权。在此前后，邓智仁先后承接10多个著名楼盘的销售代理，连创写字楼、商铺每平方米售价和日租金的新纪录，成为北京楼市一个传奇式的人物。

截至1995年秋，利达行已先后向玫瑰园投入资金9000万港元，进展并不顺利。邓智仁聘请梁振山任总经理，开始对外四处举债。

1996年2月，山东人梁希森以带资装修方式进入利达玫瑰园，其前后在玫瑰园的债权达2.38亿元人民币。8月，邓智仁、梁振山矛盾爆发，玫瑰园风波浮出水面。

1997年3月，香港金时有限公司陆苍成为玫瑰园新主人，其时，玫瑰园的债务已高达6.5亿元人民币。9月10日，北京市第一中级人民法院裁定北京利达玫瑰园别墅有限公司进入破产还债程序，债权申报总额高达10亿余元人民币。

1998年7月21日，法院公告，北京利达玫瑰园正式破产。

1999年6月8日，玫瑰园拍卖公告正式发出，起拍价3.88亿元人民币，首付20%。

1999年7月16日上午10时30分，正式拍卖玫瑰园。拍卖过程极短，仅两人竞拍，希森集团加价1000万元购下玫瑰园。

2000年6月10日，北京玫瑰园别墅重新开盘。

2000年9月，玫瑰园在全国住宅社区环境交流大会上获“环境金奖”。业内外人士对其未来的命运仍然莫衷一是。

2004年，玫瑰园入选“中国十大超级豪宅排行榜”第4名。

【后续故事】

败走玫瑰园之后，邓智仁继续在北京地产圈从事策划业务，他赶上了2000年之后中国房地产市场的井喷年代，因此生意还是很红火。他曾经为潘石屹的现代城项目担任过总顾问，还经常在北京和上海一些大学给MBA班学员上课。多年来，邓智仁一直不改其桀骜本色。有一次，他被邀请去一家房地产公司做咨询，临告别前，他对总裁说："这公司什么问题都没有，员工也很称职，只有一个人有问题，应该被开除，那个人就是你。"他评论北京房地产业时说："北京的房地产市场，唉，我老实同你说，一个弱智儿。从1岁到10岁总会有长进，但改变不了它是弱智的事实。"

2000年8月，他创办北京环宇信达行房地产顾问责任有限公司。2003年6月，该公司宣告解散。2005年，他创办邓与周商务咨询有限公司，任总裁。2006年11月，他在论坛中自曝行踪："在一美国上市公司担任CEO，在东北投资房地产。"

【案例研究一】

在一个经济转型的发展中国家，投资浩大、社会资源关系复杂的房地产业历来是最容易产生暴利和腐败的领域之一，玫瑰园的刘常明、梁振山与本文的蔡林芬等无非是其中一些失足败露的典型而已。

上海滩房产女大亨沉浮录

蔡林芬1951年出生于上海杨浦区的一个普通工人家庭。1987年，蔡林芬自筹资金在上海市虹口区开了一家小餐馆。1年后，蔡林芬就成了“万元户”。这时，蔡林芬动员丈夫辞职，两人联手打理“夫妻店”。

蔡林芬的看家菜是上海人最喜欢吃的“三黄鸡”。因为质量好、价格便宜，酒楼生意日渐火暴，不到1年的时间，“天天酒楼”在上海小有名气。生意做大了，当老板的就琢磨着扩大经营，赚取更大的利润。这时，蔡林芬决定将酒楼交给丈夫管理，自己再创一番事业。

蔡林芬是个精明人，跑了几次广东，决定做“马海毛”生意。广东有一个“马海毛”生产基地，专门生产本色“马海毛”。蔡林芬带着样品回到上海，开始寻找印染厂。蔡林芬的想法是，上海女人时髦，如果投其所好，在市场上投放彩色“马海毛”，肯定有市场。于是，蔡林芬与广东方面签订了经销合同，同时又在上海承包了一家印染厂。结果是，色彩鲜艳的“马海毛”投入市场后，在上海滩刮起一股“马海毛”旋风，接着，“马海毛”又风靡大江南北。本色“马海毛”的进价是500克20元，染色加工后的价格是500克100元。加工染色“马海毛”这个“金点子”为蔡林芬带来了巨额利润。20世纪90年代初期，上海女人的穿着打扮在全国是“领导新潮流”的，染色的“马海毛”风靡全国，蔡林芬由此被商界誉为“马海毛大王”。短短两三年时间，蔡林芬手中的财富已经高达2000万元人民币。

手里有了2000万元，怎么办？蔡林芬有个老同学，20世纪90年代初期担任上海卢湾区副区长，他告诉蔡林芬卢湾区徐家汇路有一块地准备拆迁，总面积约为7000平方米。为了取得开发资格，蔡林芬向副区长行贿6万元。地皮搞到手了，副区长因受贿被判刑15年。

蔡林芬注册“天富”房地产公司，决定在徐家汇路盖两幢高层精品楼盘，并且取名“天天花园”。蔡林芬不懂房地产知识，除了“天天花园”的设计委托专业设计院外，天富房地产发展公司里竟然没有一名员工懂得房地产知识，公司重要部门的负责人基本上是蔡林芬的家庭成员和亲朋好友。2000万元很快用完，蔡林芬陆续向银行贷款4.6亿

元。

以蔡林芬的学识，连最简单的财务报表也看不懂，她根本就不知道该如何支配这数亿元人民币。手里有了钱，蔡林芬就胡花乱花，她先拿出1000万元装修“天天酒楼”，又斥巨资在上海静安寺附近闹中取静的长乐路为自己购买了两幢豪华别墅，别墅里专门设有美容美发厅，仅美容美发设备就耗资数万元。为了让蔡家孩子们出人头地，蔡林芬将外甥、侄女送到贵族学校，仅“赞助费”就挥霍了160万元。这个时候，蔡林芬有了两个情人。蔡林芬与情人的关系不是偷偷摸摸的，而是公开的。情人在天富房地产发展公司担任要职，月薪数万元人民币。为了树立自己乐善好施的社会形象，蔡林芬先后向社会捐款高达600万元。

照她这样挥霍，就是有一座金山也会被吃空的。结果，两幢楼盖到一半，总共4.8亿元资金就没了。有人给蔡林芬出主意，发明了一种名为“手拉手”的借贷方式，具体说来就是，知名企业和上市公司将多余资金存入定点银行，银行将多笔资金集中起来专项转贷给蔡林芬。蔡林芬为此付出的代价是，收到贷款后自己出面向存款户支付高额利息。在不到1年的时间里，蔡林芬从228家企业拆借出总计5.6亿元人民币，除了要向银行支付利息外，蔡林芬又拿出1.2亿元人民币作为高额利息返还给了存款客户。“天天花园”终于在徐家汇路黄金地段拔地而起，其代价是耗资10.4亿元人民币。这座“天天花园”究竟价值几何呢？经权威部门评估，共有270套房子的“天天花园”价值5亿元人民币。也就是说，“亿万富婆”蔡林芬亏了5亿元人民币。

为了还贷，蔡林芬再度铤而走险。她将已出售的房子反复出售。果然，一共只有270套房子的“天天花园”竟被卖成了600多套，创下了申城楼市的“奇迹”。事后，经有关部门调查，蔡林芬对外重复抵押、重复销售共57次，骗得6296万元人民币。其中，一套最好的房子竟然卖给了7个业主。

从1998年开始，天富公司不断被人告上法庭，官司涉及全市27家法院。10月15日，已被监控的蔡林芬跳楼自杀未遂，腰部摔成骨折。2000年7月21日，上海市第一中级人民法院以合同诈骗罪判处蔡林芬无期徒刑，剥夺政治权利终身，并没收全部个人财产。

【案例研究二】

用“玫瑰”来形容暴利，似乎是最恰当不过的了：它绝对诱人又十分的扎手。那些在玫瑰园里沉浮过的各色人等，无一不是为暴利驱使，始而狂歌，终而哀号。下面这篇文章讲的是中国最成功的房地产商追求暴利、反省暴利乃至拒绝暴利的心路历程。

深圳万科是很多企业研究人士心目中最具有反思精神的企业，其掌门人王石更是一个很有个性和人格魅力的企业家。万科坚持多年出版的《万科周刊》尽管是公司内部刊物，却因其鲜明的人文精神而在企业界享有惊人的认知度。

万科的暴利是怎样赔光的？

万科创建于1984年5月，其A股股票现在深圳证券交易所的代码为000002号，可见资历之深，它是中国大陆首批公开上市的企业之一。到1997年底，公司的总资产达39.6亿元，净资产18.3亿元。万科以中高档住宅开发著称，在深圳、上海、北京等城市创立了声名远播的品牌“城市花园”，并以出色的物业管理领导行业潮流。

万科曾是暴利年代最典型的受益者和受害者。

万科是20世纪80年代搞贸易起家的。最早的时候，搞贸易利润在80%以上，利润高，大家都去搞，结果从80%掉到8%又掉到2%。后来王石作了个计算，把万科1984年至1994年的贸易盈亏相加，结果是负数。于是，他得出一个十分苦涩的结论：市场是很公平的，你怎么从暴利赚的钱，你得再怎么赔进去。

在最具暴利色彩的房地产业，万科更是尝到过无限甜蜜。王石回忆说：“万科买第一块地是1988年的事儿，到1992年，我已经可以做到买一块地一拆迁一转手，就是100%的利润。”可是王石很快领悟到，市场暴利终归要趋于平均利润。他认为，追求暴利将导致两种恶果：一是风险极大，高利润与高风险成正比，一把赢不一定把把赢，追逐暴利往往是灭顶之灾；二是浮躁心态，一心只想一夜暴富，小利往往看不上眼，反而会丧失许多机会。



王　石

万科公司的A股、B股先后上市，筹资近10亿元。企业资金多了，就搞跨地域经营，地产项目遍及全国12个城市，涉足行业五大类，有商贸、工业、地产、证券、文化。项目立了，资金投下，才感到人力跟

不上，资金太分散了。其结果是企业规模徘徊在12亿～15亿元之间，再也上不去了，利润到1.5亿元时也上升乏力。而同时期走专业化道路的三九集团，1996年规模有40多亿元，海尔有60多亿元。王石深刻体会到，如果管理不成熟，资金多了反而给企业造成很大的灾难。

王石说："缺钱对民营企业并非坏事，因为资金有限，不允许你盲目投资，不允许你犯大错误。如果你的战略目标不清楚，又没有控制能力，钱多了反而坏事。我常对那些为缺钱而发愁的企业说，恭喜你呀！你犯不了大错误。"

正是由于尝到了暴利的百般滋味，万科开始奉行一种稳健的发展策略。20世纪90年代中期，深圳房地产业被"利润率低于40%不做"的暴利心态左右，而王石却提出"高于25%%做"。这在当时颇有哗众取宠之嫌。但由于万科遵循社会平均利润率的经营标准，如今在房地产业依然显示出持续发展的后劲。在多元化之路上磕磕碰碰之后，王石竭力主张专业化，为了实现这个目标，他把一些赚钱的企业都卖掉了。万科的调整基本上是经历了3个阶段：首先是从多元化经营向专营房地产集中；然后是从房地产多品种经营向住宅集中；最后就是投放的资源由12个城市向北京、深圳、上海和天津集中。其间对其他企业关停并转，该卖的卖，回笼资金1.3亿元。

王石认为，新兴企业创业之初首先要解决的是生存问题，哪个行业有空子能赚钱，就干哪行。而国家每年的行业政策都有变化，因此利润空间也不一样，新兴企业很容易随着政策的倾斜而转行，从而形成多元化的格局。多元化导致高速增长，因此在创业阶段多元化无可指责，但企业规模、专业化程度、行业市场占有率要受到影响。他有一个体会是："如果你真想把企业搞大，让国际基金把钱给你，你就得转一个弯子。你对外国投资者说：'我的增长一直是100%。'你以为他会高兴？那要把他吓死，他认为你是泡沫经济，他需要你稳定增长。"

1997年前后，中央提出对国有企业实行"抓大放小"的政策，当时不少民营企业家觉得一个新的"空手套白狼"的机会又到了，于是纷纷动起国有存量资产低价转让甚至零资产转让的脑筋。这时候，有切肤之痛的王石却撰文提醒道：新兴企业千万不要认为这是扩张的时机，现在对"无产者"来说是一个机会，有10%到15%的人会因此成为"有产者"，他们干不好无非还是一个"无产者"，他们可以去搏。但是对那些20世纪80年代末90年代初创立的企业来说，现在不是扩张的时候，要控制住自己。天下没有白吃的午餐，国家都管不了，你怎么管？

从万科的案例我们可以发现，中国的新兴企业初期规模较小，创业资

金也很少，因此往往寻求利润较高的行业钻进去，寻求短期内急速膨胀。一旦成功，就成为企业固定的发展思路。更为关键的是，新兴企业的创业者大多没受过现代企业管理训练，他们容易将本来有局限性的实践经验当成必然规律。创业成功既确立了他们在企业中的权威作用，又形成固态化的经营模式。企业做大之后，他们往往把自己创业的成功经验推而广之，殊不知过去的成功是不可复制的，因为前提条件和成长环境都不同了，更何况创业时期快速成长思路在领导大企业时是有害的。然而，因为他们在企业中的权威地位，使他们的过时思路在日常经营中往往是一贯到底的。

企业越大越输不起，这是百年教训。但怎么从制度上遏制追逐暴利盲目扩张呢？种种经验表明，关键在于企业家精神和企业家制度的创新。一般而言，创业者以实现企业超常规发展为荣，有一种不可遏制的打破规则的天生冲动，他希望企业每一天都有新的增长点；而经营者更习惯在既定的游戏规则下，一板一眼，通过枯燥乏味的管理，形成企业稳定而良性的运作。创业者与经营者是两种完全不同的角色。王石便认为，自己是创业者，至今保持一种创业冲动，对于能否完成角色转换，他自己心里没底。

1999年春天，王石辞去万科总经理之职，仅任董事长，成为“职业经理阶层”最积极的倡导者和推动者。2000年8月，万科主动被拥有500亿元总资产的华润集团收购。

【新新观察】

玫瑰园故事中的刘常明、梁振山以及邓智仁等等，都堪称能人，他们也都各有抱负，渴望创出一番企业家天地来，可惜，他们都一一地演绎了失败。在他们的职业素质中似乎总让人感觉缺少了一点什么，或许当他们领悟到自己的缺少并努力补足之时，方是他们步入企业家行列之日。

中国企业家应该尝试的20件事

1. 注意报纸上的每一条大大小小的有用的信息，在秘书的帮助下建立自己的剪报本。

2. 向自己发起挑战，凭真本事拿到一本高级资格证书，如高级经济师、高级会计师、高级工程师等。

3. 开始悄悄地做一项投资10年以后才能得到回报的事业。

4. 在施工工地上吃一次落有尘埃的工作午餐。

5. 隔一段时间与家人一起去旅行，保持一个温馨、健康的家庭氛围。

6. 在生意圈之外，至少拥有一个能够当面叱骂你的真性情的朋友。

7. 试着突然离开公司1星期，远远地站一会儿，看公司能否保持正常、稳定的运转。

8. 控制住自己的“责任心”，试着3个月不看公司的任何报表。

9. 记住你的副手们的生日，到时候给他们一份真诚而矜持的祝福。

10. 每年都读尽可能多的书。

11. 与若干位“书生型”的经济方面专家成为朋友，不定期地从他们那里汲取“思想氧气”。

12. 体验一次精疲力竭的感觉——你可以发现自己的生理和意志潜能到底有多大。

13. 到了每年的岁末，至少有一天时间把自己关在房间里反省，闭门总结1年来的得与失。

14. 创造一种自己的“管理词典”——用一种独特的方法论去创造一个独特的经济世界。

15. 会一会使你感到畏惧的人——在这一过程中，你可以发现另一个自我。

16. 领养若干个孤儿、捐建一座希望小学、赞助一项公益事业，通过这种“物化”的手段，让自己的爱心和社会责任心不至于泯灭。

17. 保持每年出国一次的机会，尽可能地了解国际社会的发展步伐。

18. 尝试一次孤立无援的失败经历，在挫折之中感受不幸者的体验，培养警醒的意识。

19. 参加一次任何形式的竞选活动，并为此积极而真正地筹划——这会使你培养起足够的社区和社会意识。

20. 去一次西藏，看一回天葬，在生死一线间感悟出命运的莫测和高贵。

飞龙：被诗意宠坏

一个本来并不太坏的棋局，让一位忧虑过度的浪漫棋手先是自堵棋眼，继而自乱棋招，竟走成一局万劫不复的死棋。

这就是一位浪漫型企业家所留下的一个败局。在头脑清晰的时候，他是一个最清醒和理智的人。可是，他又是一个最容易犯迷糊的人，他常常提醒自己和部下不要犯同样的错误，然而他却又是一个“最没有记性的反思者”。

这是一个充满诗人气质的企业家。

他晚上读了一本好书，第二天就会激动地给每一个中层干部买上一册，然后成立“模式推行小组”，根据书上的描述在企业里一招一式地搞试验；

他是中国企业家中第一个敢于直面自己的失误并大声地说给全社会听的人，他敢于在企业每月还有上千万元销售额的时候，猛然刹车，一本正经地宣布在某月某日进入“休克期”；



姜　伟

他会把肚子里所有的话一五一十地倒给一位完全陌生的记者听，然后一口气买回5000份该记者对他的采访录，拿回来一看才知道，竟是一篇让他哭笑不得的批评稿；

他会公开承认最惬意的时刻是“一口气吃下18粒伟哥开泰胶囊（一种由他的公司研制的壮阳药）”之时。

他是一个很具反思精神的企业家，他其实也很有自知之明，在公开承认的20条失误中，第一条便是“决策的浪漫化”。然而他又被部下称为“最没有记性的反思者”。

姜伟和他的沈阳飞龙集团，一个充满了悲情诗意的企业家和他一手谱就的咏叹曲。

广告开道 飞龙腾起

跟所有在20世纪90年代初呼啸而起的新兴企业一样，沈阳飞龙走过的是一条从小到大、聚沙成塔的艰辛道路。在那个充满创业激情的狂飙岁月中，如果说太阳神是珠江三角洲的企业领袖、娃哈哈是长江三角洲的模式代表的话，那么飞龙则堪称大东北的创业典范。正是有了飞龙，全中国才摒弃了东北人“不懂卖东西”的老印象，而且，他们卖起东西来的吆喝声着实把大家吓了一大跳。

姜伟是“文化大革命”之后的第一代大学生。他毕业于辽宁省中医学院，曾担任过辽宁省中药研究所药物研究室的主任，他搞药品可谓当家本行。1990年10月，当他来到飞龙的时候，飞龙还是一家注册资本只有75万元、职工60多人的小工厂。在这里，姜伟很快就显示出他卓越的经营才能。

一开始，飞龙生产的是一种“飞燕减肥茶”，尽管销路不错，可是在当时这毕竟是一种消费群不广、市场容量有限的产品，直到姜伟开发出了延生护宝液，才真正把飞龙带进了飙车跑道。

延生护宝液的原料是雄蚕蛾、淫羊藿、红参、延胡索等，对男女肾阳虚引起的诸症有一定疗效，为传统中药的改良型配方。与众不同的是，姜伟给这个并不神秘的保健品添入了一味浓烈的强心药——“广告炸弹”。

中国消费者的广告意识是与中国企业一起成熟起来的。市场意识奇佳的姜伟目睹了太阳神、娃哈哈等企业依靠广告策略取得成功的先例，在钦慕之余，心有灵犀的他随风跟进。从1991年起，飞龙开始尝试性地在东北的一些中心城市和长江三角洲的次中心城市投放广告。很像东北人的豪爽个性，飞龙的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度相当之高，以致在一定时间内造成声势巨大的广告效应。姜伟跟他同时代的企业家一样，对毛泽东的军事理论崇拜得五体投地，他曾用毛泽东的“在局部战争中，集中优势兵力打歼灭战”的运动战理论来解释他的这一广告轰炸战术。

实践表明，他的这一战术取得了出人意料的效果。在广告意识尚未成熟、其他企业的广告投放不成规模的时候，密集的、不计成本的、哪怕是不讲究任何艺术效果的广告轰炸本身就成了最有效的战术，它能够营造出一个让人窒息的炙热氛围，使市场在短时间内迅速启动，同时也容易给消费者造成“财大气粗”、“信誓旦旦”的直觉印象。在当

时，姜伟的这一战术可谓无往而不胜。在辉煌的飞龙战史中，我们一再地读到这样的战例：

在吉林长春，姜伟一次性投入广告费68万元，密密麻麻的延生护宝液广告几乎包下了长春所有报纸媒体的广告版面，半月之内“解放”长春，吉林其他城市不攻自破。然后，飞龙又乘势北上哈尔滨和齐齐哈尔，投入广告费20万元，一举拿下东北市场。

在打上海市场时，姜伟采用“围而不打”的策略，先“占领”南京、杭州和苏州等周边城市，然后在上海的报纸上整版整版地刊登延生护宝液的广告，却不给商场发一箱货，直到上海人胃口吊起来了，他才正式“挺进”大上海。

1993年盛夏，全国大热，整个保健品市场萎靡不振，进入传统的低潮期，飞龙也出现库存积压、销路不畅的罕见局面。姜伟飞赴各地市场，决定集中资金南下，在广州追加广告费300万元，在上海追加100万元，两个月后，硬是把营业额拉回1000万元的平衡线。

姜伟拿广告当炸弹这一招屡试不爽，大尝甜头，他也因此把宝全部押在广告上。飞龙在巅峰时期不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。姜伟的一句名言也流传很广：最优秀的人应去做商人，最优秀的商人应去做广告人。

姜伟的这种广告思想，跟东北地区农民的粗放式农业耕作很相似。东三省地域广袤、黑土肥沃，因此农民在耕作时便一律地广种薄收，而不像南方农民那样的追求精耕细作。而彼时的中国保健品市场却恰似东三省，消费群体广泛而消费意识不成熟，整个市场尚处在相对短缺的大氛围中，飞龙这种不讲究科学投放、一味以声势拉动购买热情的做法便可以取得出奇的效果。

1991年，飞龙广告费投入120万元，实现利润400万元；1992年广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元；1993年、1994年广告费投入均超亿元，而利润连续两年达到2亿元，一举而跃为中国保健品行业的龙头老大，发展速度居全国医药行业首位，在国有企业林立、经营效益普遍低下的东三省更是异常耀眼。姜伟因此荣获三大桂冠：全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物。

姜伟实施的飞龙广告策略及其成功，在中国企业界引起了巨大的关注，很多在中国市场上经营多年的外资品牌和港台营销高手对此百思而不得其解；而另外一些刚刚步入市场的民营企业家却眼睛一亮，似乎从飞龙的身上读到了打开市场大门的秘诀。在飞龙之后崛起的巨

人、三株、红桃 K 等保健品企业无一不仿而效之，而且在做法上更百般创新，无奇不有。

这种轰炸式的广告投放在进入市场之初，往往能取得出奇制胜的效果，可是在随后的市场拓展中，它必然会面对两个挑战：一是持续的轰炸必然会引发消费者的关注度衰退，轻者造成阅读疲劳和麻木，重则可能带来反感和厌恶。二是仿效者的蜂拥而入，必然造成新鲜度的下降，使广告效应互相抵消，最终造成一种没有广告就不动销的依赖性症状。 这两大课题，都是初战告捷的飞龙所必须面对的。

遗憾的是，沉浸在巨大喜悦中的企业新巨人姜伟始终没有时间去研究这些迫在眉睫的课题。就在他投下一枚又一枚重磅广告炸弹、戴上一顶又一顶桂冠的时候，在震耳欲聋的欢呼声中，危机悄悄地张开了它灰暗森然的翅膀。

始作俑者 其无后乎

数年后，姜伟在反思他的失误时认为，飞龙的败落应该归咎于国内保健品市场的一片混乱和新杀入品牌的“乱砍滥伐”。在1995年初，全国一下子冒出了2.8万种保健品，泛滥成灾。鳖精热、鱼油热、细菌热，此起彼伏，而厂家的广告吹牛更是“道高一尺，魔高一丈”，什么“联合国批准”、“总理感谢信”等等都敢假冒乱吹。姜伟抱怨说：“我们是开发保健品的先驱者，一下不会玩了，什么都成了保健品，保健品成了粮食，搞保健品的成了种粮的老农，还竞争个什么劲！”

然而一个被他忽略了的事实却是，正是他这位“先驱者”的种种示范动作和暴利神话让保健品市场走到这种人神共怒境地的。在飞龙鼎盛的时候，在延生护宝液满天乱飞的广告中随处可见种种不实之词、夸大之举、违规之行，姜伟今日所痛恨抱怨的恰恰是昨日的自己。

一位叫徐徐的作者曾经写过一篇题为《飞龙之死》的文章，他用不无偏激的语言写道：

“用整版整版的报纸篇幅，连篇累牍地宣传一个保健品，实行轰炸式广告灌输的是谁？沈阳飞龙。

“把一个保健品吹成包医百病的治疗药的是谁？沈阳飞龙。

“把一种酒吹成有病治病、无病防病、男女老少、四季皆宜的灵丹妙药的是谁？沈阳飞龙。

“把充满不实之词的印刷品广告撒得到处都是的是谁？沈阳飞龙。

“把八字没一撇的出口贸易胡吹成延生护宝液出口韩国80亿元的是谁？沈阳飞龙。

“在迅速地树立起一个品牌的同时又迅速毁掉一个品牌。飞龙如此，后来的一些成功者也将如此。从这个意义上说，飞龙不死，市场不容，天理难容！”（摘自《康恩贝月刊》1997年）

由于飞龙的主打产品延生护宝液并没有多少高的科技含量和技术难度，其旺销完全靠高频率的硬性广告来加以支撑。在3年到4年的宝贵时间里，飞龙集团的利润报表确乎是高歌猛进，赚得盆满钵满，可是其产品却始终没有寻找到一个稳定的消费人群，到晚期只有靠“礼品”概念来进行推介了。因此说，飞龙的知名度很高，美誉度却十分一般，忠诚度则要打不及格了。

在日后的面壁思过中，姜伟对自己的解剖可谓无情。然而，在这些反省之中，十分重要的一条却独独被轻易地遗漏了过去，那就是，飞龙对过去的那种掠夺性的市场营销模式没有进行任何的反思。

在姜伟的检讨中，他始终认为飞龙初期的广告策略是成功的，他的错误只是在于“进入市场成功之后，其模式被作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一模式在全国大面积推广”，以及“忽视了对零售商、医院、药房做重点的攻击，片面强调在全国、在大城市立体广告攻击的作用”。

回顾历史，我们可以看到，飞龙之后的三株等企业的确吸取了姜伟的教训，它们创造出了更为多变、系统化的营销方法，在对零售商、医院和药房的“重点攻击”方面，更是不遗余力，可是，最终等待它们的命运竟也跟飞龙毫无二致。

本质的本质其实只在于，这些营销智慧全部是在一种缺乏道德认同和尊重市场秩序的前提下诞生的。

飞龙发明的种种掠夺性的经营方式被后来者一一袭用、放大，并无所不用其极，而此时，先前的飞龙已经完成了原始积累，开始期望出现一种公平的竞争氛围。然而，打开了的潘多拉的盒子又岂是那么容易就可以被关上的！



别问我保健品是什么

在飞龙、巨人等企业一一落败之后，曾有不少人惊呼“中国 企业的营销时代一去不复返了”。这样的判断，既片面又过于乐观了。说片面，是因为人们通过飞龙等企业的失败，无非才刚刚意识到粗糙的、急功近利的、缺乏起码的市场道德的营销方法已经散发出毒素，并让那些从中获利的人们付出了成倍的代价，而一个真正成熟的营销时代才刚刚露出萌芽；说乐观，是因为飞龙式的营销方法还没有被完全地摒弃，因为在日后的白酒大战、VCD大战、彩电大战中，我们还是一再地目睹了它的身影。甚至直到现在，它仍徘徊在中国企业的上空，随时准备俯冲而下，引爆新的市场狂热和悲剧。

香港上市 自信受挫

在飞龙人的记忆中，1994年的秋天是最后一个丰饶的秋天。此时，延生护宝液在全国市场上一片旺销，放眼望去都是飞龙的广告“新生活的开始”，各种桂冠也频频地飞到保健品王国的新任霸主姜伟的头上。这时又传来消息，说飞龙在香港上市有望。

姜伟兴冲冲飞赴香港。当时飞龙的账面利润有2亿元，尽管货款大量被中间商拖欠，但在财务人员的“调度”下，飞龙的账表放到中国的金融市场上去肯定不会比任何一家逊色。

可是，就在香港，正春风得意的姜伟平生第一次遭遇质疑。

香港的律师告诉姜伟：“账面上的利润没有意义，在香港，8个月的拖欠即为坏账。”

他们问：你每年的技术开发投入是多少？

姜伟咬咬牙说：2000万元。

对方又问：你们这么点投入，如何在未来5年支撑起20个亿的销售额？

姜伟一时无以作答。

在上市包装期间，香港律师行一共提出2870个问题，姜伟一多半答不上来。此刻，自我感觉一向良好的姜伟才隐约意识到：“人家有一条没有直说，就是总裁不懂、集团也没有人懂国际金融运作。”“当听说飞龙集团在香港上市有希望，我差点上了天，可在香港待了一段时间，备受煎熬，再也兴奋不起来了。”

姜伟终于发现，拿着国内一套唬人的办法到了国际金融大都会的香港竟寸步难行。“我们在做利润审计时，以为利润做得越大就越容易融资，结果人家说，上市后，利润就由不得你们定了，你报了这么多利润就要多分红，你利润掉下来了就全砸锅了，香港股市很规范，做不得一点假。”

最后，香港人给飞龙下了诊断书，看出四大隐患：没有可信的长远发展规划；没有硬碰硬的高科技产品；资产不实且资产过低；财务管理漏洞太大。

尽管香港方面的诊断书下得很重，可是上市的运作还在继续。到1995年3月23日，飞龙集团终于拿到了在香港联合交易所上市的获准文书。但是，在4月18日，当飞龙上市进入倒计时的时候，姜伟突然做出了一个让所有的人都大吃一惊的决定：飞龙放弃上市。历经6个月的折磨，耗资1800万元，姜伟带着一套规范的财务报表和评估报告，飞回了沈阳。

没有第二个中国的企业家会做出这样的决定。姜伟的天真和诗人气质在这件事上暴露无遗。

很显然，姜伟的决定背后有他难以启齿的犹豫。这是一个让他找不到一点感觉的上市，这是一个让他看不到结果的上市。在此之前，“中国十大杰出青年”的姜伟、“中国改革风云人物”的姜伟一直被视为中国最优秀的企业家之一，他也理所当然地将自己归入到了这样的序列中。沈阳飞龙也被认为是国内最具活力、与国际接轨最快的新兴企业之一。可是，与香港金融界的短暂接触，使他的所有感觉烟消云散。“虽然我们获得了走向国际市场的入门证，但我们发现了诸多的不足与弊病，飞龙集团虽然是国内优秀的民营企业，但离真正成为符合国际资本标准的合格企业，还不只差一星半点。我们非常渴望走向国际市场，但机会来了，又发现准备远远不足。”

放弃香港上市，在姜伟的经营生涯中是一个巨大的创伤。两年后，有记者让他填写一份“姜伟性格透视”的问答表，在“最大遗憾”一栏中，他写上了“失去香港上市机会”（《中华第三产业报》1999年4月2日）。

表面上看，姜伟的遗憾是因为上市受挫使飞龙丧失了一次融资的机会，然而更深层次地分析却可以发现，这次受挫的打击似乎要更大、更致命。在与香港实业界及跨国公司代表的接触中，姜伟突然发现了飞龙公司的粗糙和“原始”。

飞龙集团是他一手哺育出来的企业，他为此倾注了所有的热情和智慧，然而面对那2870个问题，他突然产生了一种难以言表的自卑感，也突然失去了以往的自信和经营的激情。

于是，过度的自卑与过度的自信相交织，必然会生发出种种过激的行为。过度自卑，是因为他发现了中国民营企业的不规范；过度自信，是因为他认为这次放弃决不意味着永远放弃，迟早一天他姜伟还是要回到香港联合交易所的。

跟那些草莽出身、知识层次不高的企业家不同，姜伟是一位知识分子

出身的、非常善于反思和思考的企业家，我们可以将这次香港上市的受挫经历看成是他日后不断反省和自曝失误的诱发源头。

其实，姜伟在香港的所有感觉并非都是真实的。在当年的所有中国民营企业家中，面对香港律师的那2870个问题，肯定没有一个可以从从容容全数答得上来的，姜伟也肯定不是答得最糟糕的一个。跟飞龙一样， 整个中国民营企业界正处在一个迅速膨胀和躁动的青春期，其种种的不规范和粗糙并没有什么可惊奇的。相反，像飞龙这样的企业其实已经完成了原始积累，开始了向成年期的转型，在这样的转型过程中，迷茫、反复甚至混乱均在所难免。而走出这一转型期的唯一出路是一往无前地发展，在前行中重建秩序和重构格局，而决不是理智的退缩。 飞龙之败，在姜伟放弃上市的那一刻便埋下了重重的伏笔。

三着臭棋　飞龙坠地

当企业处于超常规的加速发展阶段的时候，一切的危机都会被速度所掩盖。可是，当进入持续稳定期后，所有的弊端和矛盾马上会一一地暴露出来。

姜伟南赴香港争取上市的那段时间，也正是国内保健品市场风云突变的时候。1995年初，为了实现销售额突破15亿元的计划，姜伟听信中间包销商的乐观承诺，将上亿元货物一下子压向市场，市场顿时不堪其重，基层公司大肆铺货而总部的货款回笼则发生了萎缩。4月，姜伟只好亲自出马巡视全国市场，大大出乎他意料的是，在跑遍全国22个分公司之后，带给他的唯一的信息竟是：飞龙的管理用一塌糊涂来形容很准确。

所发现的事实让姜伟寝食难安：

飞龙集团的财务现状是只管账目不管实际，占用、挪用及私分集团货款的现象比比皆是。一个业务员缺钱了，两天报了100多件破损竟无人察觉；哈尔滨有7个客户承认欠款400万元，而分公司的账目上反映只有几十万元。

飞龙集团的广告策划如一盘散沙。分公司经理随心所欲，无效广告泛滥成灾。1994年的广告预算为1.2亿元，而直到第二年的3月才算出来竟花掉了1.7亿元，总部对广告的支出完全心中无底、调控无力。

营销中心不懂得控制发货节奏，破坏了市场的正常成长期和良好的经营秩序。有的地区擅自让利30%，造成严重的冲货现象。

内部创业激情涣散殆尽。当年那些与他患难与共的“开国元勋”们的经营思路已经跟不上飞速发展的形势，他的老母亲、兄弟姐妹占据机要岗位，近亲繁殖、裙带之风显露无遗。

姜伟百思不得其解：为什么一家公司成员平均年龄只有28岁、创业时间不过4年的企业，会那么快就发出了腐朽的吱呀声？面对一个日益庞大的帝国，姜伟和他的部下一样手足无措。如果说香港上市让他看到了自己与国际规范化公司的距离的话，那么，飞龙所冒出来的问题让他突然感到这个由他一手哺育出来的企业已经变得越来越陌生了。

自出山以来从来没有过挫折感的姜伟陷入了巨大的失望和迷茫之中。1995年6月，就在他放弃上市飞返沈阳的数日后，这位中国企业家群体中最具诗人气质的企业家突然在报纸上登出一则短短的公告：飞龙

集团进入休整期。7月，他向内部员工发出“手谕”：改造企业，不成功，毋宁死。他提出在飞龙集团“进行一场深层次和本质的休整”。

飞龙的这份公告，无疑将飞龙的内部危机彻底地公开化。传媒的聚光灯齐齐照射而来，而延生护宝液的销售市场则发生了灾难性的大地震，一线营销人员不知所措，经销商和零售商不敢进货，消费者不知道到底发生了什么灾变，苦心经营多年的飞龙市场一夜之间崩泻千里。

至今视之，姜伟的这次冲动而缺乏深思熟虑的公告和“休整”，是飞龙走向衰落的最直接的原因。

飞龙当时每月尚有数千万元的销售额，远没有到难以为继的境地。姜伟所发现的问题，如产品的老化、广告手段的滞后、干部素质跟不上、管理体制的创新滞后、家族制羁绊等等，是民营企业在扩张过程中必然会遭遇到的障碍难题。姜伟曾用“经历一场‘出天花’”来描述飞龙遇到的困境，正如他自己所说：“在发展的历程中，企业的肌体已经染上病毒，其毒性必然有一场发作。”

这样的“出天花”或毒性发作，是任何一种体制的国家、任何一家企业都必定要经历的过程，并没有什么可怕和值得大惊小怪的。问题只在于，当天花出来的时候，当毒性发作的时候，你采用一种怎样的方式快速、安全地渡过这一难关，从而使企业完成一次飞跃和新生。而中国的很多民营企业往往是在这一阶段突然窒息，甚至中途夭折，实在是十分的令人扼腕。可是像姜伟这样采用极端的休克的办法，则更不可取。这显然是战略上的一次“亲者痛、仇者快”的无谓自杀。

在登出休整公告的3个月后，姜伟认为内部整顿已大见成效，于是宣布10月份全面出击，试图一举扭转市场上的被动局面。

然而，此时的保健品领域早已江山变色。跟3年前独步天下、一马平川的形势全然不同，头戴老大桂冠的飞龙早已是众多大大小小的保健品企业的首攻目标，此次自曝危机，无疑给那些野心勃勃、窥视已久的后来者们一个乘虚而入、在飞龙的伤口上大撒其盐的天赐良机。飞龙在市场上原本就是一家知名度很高而美誉度却不成同一比例的暴发型企业，其自曝危机更是让已显“虚肿”的品牌再受重创。尤为致命的是，飞龙的全新出击并没有一个让人耳目一新的拳头产品，而依旧靠的是陈旧的、疾风暴雨式的广告轰炸。

很快，出师不利的消息传回总部。也就是从此刻开始，飞龙退出了中国保健品大战的第一集团行列。

1996年初，姜伟在无奈之下决定退出省会城市向中型城市延伸，提出组建200个以小城市为据点的三级公司，然后向1500个县级市场铺开。可是那些从来只会使用“广告炸弹”这个绝命一招的飞龙营销员们，面对广阔而消费群体不成熟的农村城镇市场实在不知道如何下手，姜伟只好放下身段，转而学习起三株、巨人这些后来者的绝活，飞龙也开始在农村到处涂墙标语、挂宣传画、贴居民公告。一场混战之后，飞龙处处遭遇阻击，终而全线溃败。

就在这种逆风不顺的时刻，身为一军统帅的姜伟，走出了第二步臭棋。

姜伟认为，市场溃败的根源在于企业内部的管理紊乱和干部结构不合理。于是他断然决定对内开刀，展开“整风运动”。

姜伟为了这次整风可谓绞尽脑汁、灵感频发，他把飞龙集团变成了一所“大学校”，宣称要刮三股风：学习风、调查风、研究风，企业内部彼此的称呼也陡然一变，姜伟自称“校长”，员工则被称为“学生”。他每天闭门谢客，写下一张张充满了哲理的校长训令，然后把所有的干部都圈在办公室里，领会、对照、学习、反省，在限定的时间内写出心得体会，交不出者扣发各种津贴。他还要求所有的员工把自己的过失和教训都写在大事记上，挂在自己的办公桌前，天天警醒，日日铭记。在干部人事上，他辞母退弟，在很短的时间内解聘了8%的中高层干部。

脱离了实战的整风，其效果可想而知。大多数干部对整天关在办公室里学“校长语录”反应冷漠，有的发牢骚说：“发这么多文件有什么用？”最后，姜伟不得不在“校长训令”中仰天长叹：我眼前的学生们都成为一只只僵笨的恐龙，顽强地坚持不改变自己的方式，倔强地等待着死亡。

在这期间，对姜伟而言是十分痛苦的反思期。他闭门读书，对飞龙以往的经验和教训进行理性的总结，悟出了很多富有真知灼见的思想。

在一篇姜伟自定为“干部10年必读，干部10年必用”的文章《怎样才能进两步》中，他提出了6条闪现着辩证光彩的规律性见解：一、一个希望以最快速度扩张的公司，很容易做出灾难性的决策；二、发展是追求高质量的匀速直线运动，而不是惊心动魄的短期高速；三、市场营销既是一门艺术，更是一门建立在精确数据和分析上的科学；四、在持久统一地保持公共形象的大前提下，必须根据市场变化而适时地加以新包装；五、总裁不能独裁；六、创业者的个性是热衷数量，管理者的追求是关注质量。这些思想后来都成为中国企业界共同的财

富。

可是，就在姜伟感悟出这些闪光的经营哲理的同时，他其实又犯下了另一个对飞龙而言更为致命的错误。

事实上，姜伟错误地选择了进行内部整风的时机。当时的飞龙已遭遇前所未有的挫折，可谓市场低迷，人心思动，此时的士气可鼓而不可泄。对飞龙来说，当务之急不是关起门来舔伤口、搞整风或洗脑，而应当是重新调整营销策略，集中力量守住最后几块阵地。同时，作为总裁则应当面向市场身先士卒，在吸融资金、开发新品和振作士气上下大功夫。在1995年秋天之前，飞龙的营销体系还算完整，品牌的惯性影响仍然存在，延生护宝液的质量可信度没有遭到质疑，集团的资产负债也远在安全线之下，企业复兴决非不可能。

可惜深陷在反省的激情漩涡中的姜伟，却一直对局势没能做出准确的判断。很快，在“整风运动”成效有限的情况下，他又走出了第三步让人更不可思议的臭棋。

1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》万言检讨，历陈“总裁的20大失误”。此文一出不胫而走，在传媒界、企业界广为流传，由此也刮起了一股对中国企业进步大有裨益的“研究失败热”，姜伟也可能因此而在中国企业史上成为一个绕不过去的名字。

可是，对飞龙来说，这无疑是姜总裁新犯下的第21大失误。

《我的错误》发表后，国内传媒广为转载、评述，一时成为最热门新闻。便是在这样的热炒之中，飞龙丧失了它最后残留的一点市场空间，“飞龙破产了”、“姜伟逃走了”、“延生护宝液不行了”，种种江湖流言一日传遍天下。姜伟在数年后也曾经谈到该文发表后他的尴尬处境：“因为在中国，太好的东西大家不感兴趣，太坏的东西大家也不感兴趣，有争论的东西大家才感兴趣……炒起来了，我有很大压力啊。第一，在家庭，弟弟有意见，妈妈有意见，姐姐有意见，妹妹有意见。说你姜伟有病啊，失败就失败吧，你还花钱宣传呀。第二，在企业，原来在我的企业里，我是神，在企业内部我怎么说，员工都能理解。这‘20大失误’一公布，我在企业啥也不是了，干部也敢跟我顶嘴了，也不服了。第三个，在社会，省里开会，我说我们需要支持。‘咱们怎么支持你呀，你都20大失误了，我们怎么支持你呀？’因为在中国，你要人家支持你，你得是个优秀的企业。”（摘自《赢周刊》2000年1月20日，记者童辰）

没有了家族的团结，没有了部下的效忠，没有了政府的支持，没有了

消费者的理解，飞龙和姜伟还剩下些什么？

其实，姜伟所自述的20大失误，是从战略的角度进行的一次检讨，其中如决策的浪漫化、模糊性、急躁化以及缺乏长远的人才战略等等，都是一些慢性病，是几乎所有当时中国的民营企业都有的病症。可是犯了慢性病的姜伟却“了不得，要死了”地叫了起来，医生还没有下诊断，病危通知书还没有开出，病人就自己先吓蒙了。情绪一激动，又做出一些自我了断的过激行动出来，结果呢，真的把自己给弄死了。

在这个意义上，姜伟是在一个不适当的时候、以一种不适当的方式把自己给“整”了。

抢注伟哥　开泰搭车

1997年6月，自发表《我的错误》后消失1年而又实在不甘沉沦的姜伟，再度浮出水面。在新闻发布会上，他开门见山的一句话依然颇有昔日风采："你面对的不是一个红得发紫的企业家，而是一个曾经成功、现在败走麦城的企业家，一个两年专职的思考者。"

这位"专职思考者"宣布在过去的两年里他投入4000万元，开发出了3种新药，此番要重新出山，再战江湖。他宣称飞龙集团的负债仅为1600万元，有望收回的货款大约有3.5亿元之巨，另外尚能从银行贷到5000万元。

在3种新药中，最被姜伟寄予厚望也是他此次复出决定首推的，是一种叫"热毒平"的中药消炎新药。据姜伟的生动描述，这个"热毒平"堪称"中药3000年历史的突破"——"热毒平"是国家药品监督管理局的保密品牌，获国家保密专利。在公告专利时，只公开不保密部分，鉴定审查时，工艺处方被遮住，专家也不能看。在北京召开的鉴定会上，许多老专家手捧临床报告，满脸疑惑，中药能6天消除人体内的毒素吗？这个新药最使中医专家们难以置信的是，中药是讲疗程的，这种按中医理论研究的植物药，取消了中药疗程，疗效快过西药，它能治所有炎症和与炎症相关的疾病。"'热毒平'证明100多年来青霉素消炎的医学结论是错误的。这是我3年休整的最大成果。"（摘自《中华第三产业报》对姜伟的对答式专访，记者水华）



生产"伟哥开泰"的车间

姜伟的这种骇人听闻的“姜式描述”，不禁令人将信将疑。然而种种迹象表明，不管可信与否，这个马上就要惊世骇俗的“热毒平”将成为飞龙再度起飞的首选产品却是毋庸置疑的了。可是，风起于青云之末，随后发生的一个大转弯让所有的人都大跌眼镜。

1998年3月，一则医药新闻轰动全球：美国著名药厂辉瑞公司开发出了全球首只治疗阳痿的口服药VIAGRA（伟哥），面市后当即在美国引发抢购热潮，并迅速席卷世界市场。VIAGRA被誉为“世界药学界跨世纪的高科技产品”、“人类生活的新福音”，从事该药研究的3位科学家为此荣获诺贝尔医学奖。中国的传媒也对此进行了不惜篇幅的报道。北京科光数据调查公司的数据显示，从1998年6月到12月30日，短短半年时间，中国约有320种杂志、1800种报纸图文并茂地刊登文章介绍美国伟哥，许多还是以整版篇幅进行报道。



这就是辉瑞的伟哥

就在“伟哥热”如火如荼之际，当年8月，沈阳飞龙公司向中国国家工商行政管理总局商标局正式递交申请报告，在中国药品和非医用营养品中申请注册“伟哥”字样的商标。9月3日，飞龙的申请被正式依法受

理。

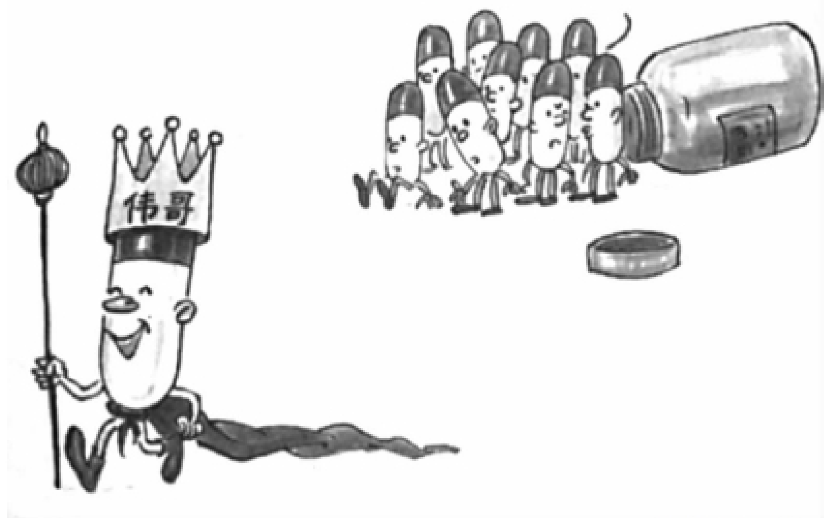
飞龙同时向外宣布：飞龙集团早在12年前就开始了男性阳痿病理学的研究，比美国辉瑞的研究还早了7年；1992年飞龙与美国杜克大学的病理学专家一起完成了超前性的突破，研制出中国第一个治疗男性勃起障碍的药品“伟哥开泰”。

“沈阳飞龙抢注伟哥”，一个爆炸性的新闻如平地惊雷，顿时让飞龙再次成为聚焦点。姜伟宣布，飞龙再次起飞，伟哥开泰不久将面市。

很显然，在同样惊世骇俗然而市场概念却不同的热毒平和伟哥开泰之间，姜伟做出了抉择。

“好风凭借力，送我上青云。”1999年2月1日，伟哥开泰正式上市，并在一些中心城市投放广告。姜伟还将重点地区的经销权转让给了国内的90多家大经销商。据称，上市的半月内，飞龙公司进账2000万元，发货1000万元，一派供不应求的大好景象。同时，飞龙委托辽宁无形资产评估中心对伟哥开泰的商标价值进行了评估，其价值竟高达7亿~10亿元。传媒惊呼：飞龙公司仅以1万元的投资便换来了数亿元的无形资产，完成“20世纪末最大的一桩无形资产生意”。

然而，“抢注商标”毕竟不是一件说得响的事。抢注者必须从法理和道理上来为自己自圆其说。于是，善于思辨的姜伟便选择了一个“保卫产业经济安全”的古怪角度来为自己辩护。



赵晓苏　画

在接受《市场报》记者采访时，他从3个角度进行了阐述：一是辉瑞的长驱直入可能会毁了中药体系，所以飞龙要阻击；二是辉瑞的伟哥含有更重要的西洋文化和精神内涵，洋伟哥一来，意味着中国人连肾都要靠别人来补了，所以飞龙要阻击；三是20年来中国发展了，什么都有了，但是信心的增长与经济的增长不同步，所以飞龙的抢注其实是一场信心战。（摘自《市场报》1999年1月16日，记者戴立权）

姜伟显然想把这次抢注行为描述成“古老中药文化与西洋药品的一次世纪决战”，可是针对抢注本身所可能引发的法律问题却语焉不详。就在他拼命吸引注意力而又顾左右而言他的同时，整个传媒界和经济界也对飞龙的抢注事件表现出一种十分有趣的、难以言表的暧昧。

法律学家曹思源（曹思源是国内第一个建议设立《破产法》的法律专家，像第一个提出“市场经济模式”的吴敬琏先生被称为“吴市场”一样，曹先生有“曹破产”的美称）在一次访谈中表述了这样一个观点：在国际关系上，有一句话叫做“强权加公理”，实力很重要。飞龙早在1992年就开始涉足这方面的专门研究，才有了今天抢注商标的基础。其实抢的是什么，抢的是公理，抢的是强权，抢的是市场和效益。

很显然，曹先生对飞龙抢注的关注和赞赏，并不仅仅局限于这一事件本身的对与错，他是以一个民族主义者的身份来进行解读的。他说，

最近有一种说法，讲的是跨国公司可以安排未来发展中国家的经济结构和产业结构，我们不争论，但是有一点是肯定的，中国企业至少可以在科技投入和资本运营上安排自己企业的未来。伟哥开泰商标，有关部门评估其无形资产达10亿元，我不想争论安排谁的问题，我是站在市场上，而且是在国际市场上运作企业的未来。（摘自1999年2月2日《中国经营报》）

依照曹先生的逻辑推理，飞龙的抢注是中国企业对跨国公司的一次战胜——至少算得上是一种示威。在当时，这并不仅仅是某一两个人的观点。美国洛杉矶出版的一本名为《城市资讯》的华人半月刊更喜滋滋地替飞龙辩护道："汉字伟哥并不属于美国产品VIAGRA的中文商标，它只是该产品进入华人市场的汉语译音。飞龙公司看到并抓住了这个历史性的商业契机，注册了'伟哥'商标。按照汉族的习惯，男孩叫'哥'，应该叫姜伟先生为'伟哥'。美国的华人期待着'姜伟哥'带着他的伟哥来美国。等着'姜伟哥'吧。"（摘自《城市资讯》1999年1月期"现代意识"专栏）

这些专家、传媒的辩护和赞叹，无非都是为了达到一个目的，即把这起遭到道德质疑、纯粹意义上的企业行为演化成一件事关发展中国家与跨国霸权主义的抗争事件。尽管种种说词，都有可以自圆其说的地方，然而，一家规模不可谓不大、知名度不可谓不高的保健品龙头企业竟将一家他国公司的发明性商品的"汉字译音"抢注为自家的商标，毕竟不是一个很符合游戏规则的做法。围绕着飞龙抢注所出现的种种言论和思潮，生动地凸现出当时中国经济生态圈的道德及法律意识的混乱和淡薄。

遭遇红牌 重振乏力

当一件事情开始出问题的时候，这个问题是早就存在了的。而这些陡生出来的问题，却又往往是一些表象或症状，却未必是病症本身。

就在飞龙抢注伟哥的前后，大江南北万千商家闻风而动，纷纷打出伟哥招牌。据《羊城晚报》记者观察，仅广州街头就出现了诸如“伟哥神丹”、“伟哥神露”、“伟哥神丸”等数十种标着伟哥字样的药品，甚至出现了“伟哥食府”饭店以及“伟哥壮阳煲”、“伟哥炸癞蛇”、“伟哥老火靓汤”等食谱。而在北京、武汉、重庆等大城市则出现了VIAGRA黑市，一粒VIAGRA的价格高达300元，一些假冒的伟哥也在暗中兜售……似乎，全中国陷入了一场怪异的“壮阳浪潮”之中。

在飞龙抢注伟哥事件发生之初三缄其口的美国辉瑞公司也开始了四处活动。其时，辉瑞申请在中国市场面市的报告已经送达有关部门，并开始在北京、上海的大医院进行临床试验。辉瑞公司同时透露，该公司早在1998年5月就已在中国香港申报了“伟哥”汉字商标（根据北京天平商标代表公司国际查询，辉瑞在1998年5月29日以07025/1998号医药制剂、香港商标分类第五类申报了“伟哥”的汉字商标）。

在美国国会和欧盟国家，不少政治和经济界人士透过辉瑞在中国的遭遇表现出各自的担忧，他们担心即将加入世贸组织的中国在市场规范化方面仍然难以与国际接轨。

1999年3月28日，灾难终于降临到惴惴不安的姜伟身上。国家药品监督管理局发出《关于查处假药“伟哥”的紧急通知》，这份编号为〔1999〕72号的《通知》明确指示：“要求各地药品监督管理部门对市场销售的‘伟哥’一律查封……‘伟哥’为美国辉瑞公司生产的药品，这种药品在我国正处于临床研究阶段，至今我国尚未批准任何企业进口此药品，也未批准国内任何企业生产此药品。目前，国内除有关医院正用于临床试验的这种药品外，市场销售的均为假药。”

时隔不久后的4月14日，国家药品监督管理局再次发出编号为〔1999〕93号的通知，要求各地药品监督管理部门依法查处沈阳飞龙制药有限公司生产的劣药“伟哥开泰”。其理由是：1998年12月，飞龙公司原中药保健药品“延生护宝胶囊”经辽宁省卫生厅同意更名为“开泰胶囊”，但药品包装盒所附材料中实际宣传药名“伟哥开泰胶囊”与审批药品“开泰胶囊”不符。“伟哥开泰胶囊”使用说明中所称的主要化学成分“去氢紫堇碱”在审定的处方中也未曾涉及。更为严重的是，该公司擅自更改该药的功能主治，误导消费者，产生了极为恶劣的影响。

由辽宁省卫生厅透露的这条信息再次让人对飞龙公司的广告诚信度产生了疑问。因为在此之前，飞龙在所有的宣传资料中均称，伟哥开泰是飞龙与美国杜克大学一位叫爱华的美籍华人教授（他还被描述成1998年度诺贝尔医学奖获得者的第一位中国博士生）从1992年就开始研究的新产品，它从研制到生产的全过程，由“美国智慧发展有限公司”总监制。然而，根据辽宁省卫生厅的资料，伟哥开泰仅仅是已经销售多年的延生护宝胶囊的更名，如此而已。

国家药品监督管理局要求各地药监部门立即阻止伟哥开泰的任何宣传、销售活动，并责令飞龙公司在规定时间内全部收回已销售的产品。这是《药品管理法》颁布14年来，国家药监部门第一次对一个企业处以产品退回和禁售的极刑。

这两道通知，如一块硕大的天外陨石突然砸进一个沸腾着的大汤锅中，顿时溅起惊天波澜。它无异于两份极刑判决书，一下子把刚刚准备再一次起飞的飞龙又猛地打回到地狱之中。正憧憬着美好未来而兴奋不已、高歌长啸的姜伟被卡住了咽喉。此刻他已别无选择。

姜伟开始了最后的抗争。4月23日在北京，4月29日在沈阳，他连续召开大型新闻发布会表达自己的观点和证据。他宣称：“真正的拳手不在于他怎样把对手打倒，而在于他被打倒后能不能在规定的时间内自己爬起来重新战斗。”5月6日，飞龙宣布起诉它的顶头上司辽宁省卫生厅。同月，它又将一纸诉状递到北京市第一中级人民法院，状告国家药品监督管理局，并提出索赔1.26775亿元人民币。这是我国《行政诉讼法》颁布10年来最大的一起“民告官”案件。飞龙聘请的律师团也可谓阵容强大，其首席律师是当年《行政诉讼法》的主持起草人之一，其他如中国法学会行政法学会副会长、国家工商行政管理总局原商标局局长等等，一时华盖云集，气势逼人。在市场上，姜伟也表现出东北人特有的倔强，对个别经销商的退货要求，飞龙一概不予理睬。

然而，这起备受关注的“民告官”事件不久便冷却了下来，其间也曾出现过一些“柳暗花明”。6月8日，辽宁省卫生厅发文同意沈阳飞龙恢复生产，然而要求将“伟哥开泰”改名为“春意开泰”，而国家药品监督管理局则正面应诉，向法院递交了答辩状。到2000年初，最终传出的消息是，飞龙的诉讼请求被驳回，姜伟的抢注计划终告流产。

2000年8月，美国辉瑞公司的VIAGRA被正式获准在中国医院销售，其中文标准名称为“万艾可”。“伟哥”一词，与飞龙的抢注闹剧和数以百计的假药一起沦为不值一提的市井狎语。

2000年1月，旧历春节之前，疲惫不堪的姜伟在北京召开了他自称的“20世纪最后一次”新闻发布会。记者观察到，一向在公开场合注重仪表的姜伟“头发没上摩丝或发胶，西服也没系扣子”。

在这次新闻发布会上，姜伟宣布飞龙将再一次起飞，跟前几次不同，姜伟宣布“能见度很好”。此次起飞，他带来了两个秘密武器：一是因“伟哥开泰”而推迟面市的“热毒平”，一是他决定出让飞龙51%的股份。

他说，飞龙的起飞时间定在开春后的四五月间。

他说：“从今天开始，飞龙正式走向未来。”

他说的这些话都在媒体上被一一刊登了出来。然而，人们正在用一种“过去时”的目光来注视飞龙。在2000年的开春，人们更愿意津津乐道的是网易26岁的CEO丁磊可能要把总部搬到北京了、搜狐的张朝阳到底会不会像他宣布的那样成为“中国首富”。一些新鲜的故事在新世纪春风的吹拂下正哗哗地掀开清新的一页。

你注意到2000年4月或5月，有一个叫飞龙的公司在你的身边又起飞了吗？

【飞龙大事记】

1990年10月，姜伟来到飞龙。此时的飞龙只是一家注册资本75万元、职工60多人、生产一种名为“飞燕减肥茶”的小厂。稍后，姜伟开发出延生护宝液。

1991年，飞龙开始对一些城市进行轰炸式的广告投放。

1992年，飞龙广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元。

1994年，延生护宝液在全国市场上一片旺销，姜伟也因此荣获全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物三大桂冠。

1995年3月23日，飞龙集团取得了在香港联合交易所上市的获准文书。4月18日，姜伟突然宣布放弃上市。

1995年4月，姜伟巡视全国市场，发现飞龙的管理存在着巨大的漏洞。6月，姜伟突然在媒体上宣布，飞龙集团进入休整期。

1995年10月，飞龙集团二次起飞，出师不利。

1996年初，姜伟被迫决定退出省会城市向中型城市延伸，然而处处遭遇阻击，最终全线溃败。稍后，姜伟在企业内部展开“整风运动”，并对中高层干部中的8%进行了清除。

1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》的万言检讨，历陈“总裁的20大失误”。发表后，国内传媒广为转载。一时间，关于飞龙的种种流言四起。

1997年6月，姜伟在新闻发布会上宣称，飞龙集团的负债仅为1600万元，有望收回的货款约有3.5亿元之巨。

1998年8月，沈阳飞龙公司向中国国家工商行政管理局商标局申请注册“伟哥”字样的商标，并被正式依法受理。同时，飞龙向外宣布：飞龙集团早于1992年研制出中国第一个治疗男性勃起障碍的药品“伟哥开泰”。

1999年2月1日，伟哥开泰正式上市。据称，上市首月销售额达到6000万元。

1999年4月，国家药品监督管理局发出通知，要求各地药品监督管理

部门依法查处飞龙生产的劣药“伟哥开泰”。

1999年5月6日，飞龙宣布起诉辽宁省卫生厅。同月，飞龙又在北京状告国家药品监督管理局，并提出索赔1.26775亿元人民币。

2000年初，飞龙的诉讼以失败而告终。姜伟的抢注计划终告流产。

2000年1月，姜伟在北京召开新闻发布会，宣布决定出让飞龙51%的股份，飞龙将在五四月间再一次起飞。

【后续故事】

姜伟一直是个不甘寂寞的人。他曾对记者描述说："当你突然间从一天工作十几个小时转变到无所事事的时候，那种感觉是恐惧的。"他一直试图重振沈阳飞龙。2002年前后，资本市场的"德隆系"如日中天，姜伟曾与唐万新多次接触，想要联手搞资本经营，最终他发现"自己受骗了"。

2006年，姜伟出版了一本图书《变易·中国和谐文化的思考》。他宣称自己将进军文化产业，通过建造三大网站来实施打造庞大的网络文化帝国的计划，这三大网站分别是：人性殿堂、网络智能中医和虚拟城市实用动漫电子商务。他的目标是"3年到5年内超过百度、阿里巴巴、盛大等中国企业，并挑战Google的霸主地位"。

2007年2月，姜伟突然又演出一折"抢注戏"。当时，国家食品药品监督管理局原局长郑筱萸因涉嫌重大贿赂罪被"双规"，沈阳飞龙向国家商标局申请注册"郑筱萸"商标，用于生产"耗子药、鼠药、灭鼠剂、杀害虫剂、杀寄生虫剂"。姜伟对记者说："贪官污吏常被老百姓斥为'硕鼠'，而郑筱萸正是这样一只不折不扣的硕鼠，飞龙用这样一只硕鼠名来当耗子药、杀虫剂商标，也是给大大小小的官员敲个警钟。"姜伟对郑筱萸实有旧恨，他当年抢注"中国伟哥"就是夭折在郑筱萸之手。



姜伟的又一出抢注戏："郑筱萸"商标申请进展通知书

2008年11月，沈阳飞龙宣布将进军“洋酒”产业，姜伟决定将“山寨”注册成商标，使用在产品上。2010年4月，国家食品药品监督管理局发布违法药品、医疗器械、保健食品广告公告，列举7个广告严重违法的药品和医疗器械，其中包括沈阳飞龙药业有限公司生产的药品“茸杞补肾健脾茶（广告中宣传名称：延生护宝茶）”。

【档案存底】

总裁的**20**大失误　/姜伟（发布于**1996**年**7**月**6**日）

1. 决策的浪漫化。在一个知识分子较多的企业当中，有一点知识分子固有的浪漫化的企业文化是无可非议的。但是，企业又是一个经济组织，处在一个你死我活的经济竞争环境之中。企业的根本目的是获得利润，企业的每一个行为都必须进行具体利润的数字计算。总裁在6年经营实践当中，淡化了企业利润目的，决策过于理想化、浪漫化，导致飞龙集团大部分干部在企业运行过程中，也出现严重的理想化和浪漫主义的行为，不计成本，不算利润。

商人是以挣钱为目的的，哲学家、艺术家、空想家在企业是不能存在的。

2. 决策的模糊性。不熟不做是商业法则之一，但有一段时期，总裁过于强调产业多元化，涉足了许多不熟悉的领域；同时，有许多事情也是总裁不熟悉的，又没有熟悉这方面的人才来实施，所以盲目决策和模糊决策时有发生。凭着“大概”、“估计”、“大致”、“好像”等非理性判断，进行决策。

3. 决策的急躁化。市场经济只有开始没有终止，凡是商人必须以平静的心态参与无休止的市场竞争。在近6年的企业发展中，尤其是在企业发展的关键时期，总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中，导致全体干部也处在一种惊弓之鸟般的心态当中。在这种自上而下的心态中，片面决策有之，错误决策有之，危险决策有之。

究其根源，如果对全局发展经常思考和随时准备，特别是对即将出现的情况有一个成熟的准备，那么决策时就会临危不乱。有备之则平静，有预见则不紧张。

4. 没有一个长远的人才战略。市场经济的本质是人才的竞争，这是老生常谈的问题。回顾飞龙集团的发展，除1992年向社会严格招聘营销人才外，飞龙从来没有对人才结构认真地进行过战略性设计。出现了随机招收人员、凭人情招收人员，甚至顾及亲情、家庭、联姻等不正常的人员招收现象，而且持续3年之久。作为已经发展成为国内医药保健品前几名的公司，外人难以想象，公司竟没有一个完整的人才结构，没有一个完整的选择和培养人才的规章；一个市场经济竞争中的前沿企业，竟没有实现人才管理、人才竞聘、人才使用的市场化。人员素质偏低，造成企业一直处在一种低水平、低质量的运行状态。企

业人才素质单一，知识互补能力很弱，不能成为一个有机的快速发展的整体。人才结构的不合理又造成企业各部门发展不均衡，出现弱企划、大市场，弱质检、大生产，弱财务、大营销等发展不均衡或无法协调发展的局面，经常出现由于人才结构不合理，造成弱人才部门阻碍、破坏、停滞了强人才部门快速发展的局面。最后造成整个公司缓慢甚至停滞发展。

由于没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想。当企业涉足新行业或跨入新阶段时，才猛然发现没有人才准备，所以在企业发展中经常处于人才短缺的状况，赶着鸭子上架，又往往付出惨重的学费。

总之，人才战略的失误是集团成立6年来影响最大的一个错误。

5. 人才机制没有市场化。飞龙集团在人才观上有两个失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。这两种人才观的形成有其客观原因，为了保持企业凝聚力，需要一个人才稳定的环境，所以飞龙人的流动性很低。同时，由于飞龙是民营企业，缺乏法律保障，所以人才的可靠性是第一位的，久而久之便形成了自己培养人才的惯例。但是，长时间忽视了重要部门、关键部门、紧需部门对成熟人才的招聘和使用，导致了目前人员素质偏低、企业难以高质量运行的错误。

6. 单一的人才结构。由于专业的特征，我们从1993年开始，在无人才结构设计的前提下，盲目地大量招收中医药方向的专业人才，并且安插在企业所有部门和机构，造成企业高层、中层知识结构单一，企业人才结构不合理，严重地阻碍了一个大型企业的发展。

7. 人才选拔不畅。1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，营销中心一度陷入混乱。这件事反映出飞龙集团的一个普遍现象——弱帅强将。弱帅根本管理不了强将，强将根本就不接受弱帅的管理，实际上造成无法管理和不管理，军阀割据，占山为王。分公司实际上处在各自为政、各自作主的营销状态，无法进行统一的大营销管理。造成这一现象的根本问题在于内部竞聘的机制没有解决，强将成不了强帅，弱帅占着位置不下来，“铁交椅”本是国有企业病，却在飞龙集团这个民营企业蔓延。

8. 企业发展缺乏远见。在企业经营过程中，我们犯了没有长远发展规划、没有及时改善企业运行架构的错误。

企业没有发展规划是很危险的。随着企业的不断发展，要经常完善企业领导的有机管理运行架构，使企业永远成为一个有机运行的机体，这个问题至今没有解决好。

9. 企业创新不力。创新是企业发展的根本，一个发展了5年的企业没有创新必然走向衰落，一个销售3年的产品没有创新必然走向死亡。这是无情的规律。但是近6年来，总裁过分强调企业过去的辉煌，没有认真思考创新，造成企业管理和市场开拓无新意。今后要通过更换新生力量，完成创业创新。

10. 企业理念无连贯性。翻开飞龙集团近3年来的文件，最大的特征是总裁说得多，但没有指导具体怎么做。只有理论而没有具体实施的方法，造成了理论看不懂、具体方法又没有，讲一次浪费一次的局面，经常出现新的理念，而且无连贯性。总裁自己也没有找到一个连贯的理念，导致企业长时间没有一个连贯的经营思想。

11. 管理规章不实不细。飞龙集团发展6年中制定了无数规章和纪律，规章制度已经比较完整。但这些规章大部分没有严密的具体细则，没有落实到具体责任人，导致有规难依。纠正这一错误要从现在开始，总部各部门、市场各公司重新把现有的法规完善后，要增加两方面内容：即法规实施细则和实施检查细则。

12. 对国家经济政策反应迟缓。1993年以前，由于使用普通发票和受法律限制，企业实行出厂价销售，以调动中间批发商的积极性。1993年实行新税制后，国家实行增值税抵扣发票，使企业具备加价销售的条件。此时，总裁不但没有果断地做出加价销售的决策，增加企业对零售商的直接供给，反而用勉强的方法来适应这场税制改革。实行加价销售，企业在产品零售价不涨的情况下，在市场上可获得16%的纯利，市场上的运作资金也将获得巨额增长。如1993年加价，将获2000万元的加价资金。1994年加价，将获3000万元的加价资金。在这个问题上，总裁受了保守思想的限制，结果在1995年出现中间商拖欠货款巨大、零售环节不力、资金严重短缺等问题，险被淘汰出局。

13. 忽视现代化管理。1993年，国家某部门两次登门推广现代自动化管理程序；1994年，又有一个部门上门推广现代化办公管理程序，但都被总裁拒之门外。三株公司就在此时完成了现代化管理，在保健品市场萎缩时，他们因此大受益处，没有出现飞龙集团这样的资金混乱现象。这个教训告诉我们，企业必须不断采用现代科技手段完成对企业周密的管理。科学管理不仅应建筑于科学的思维上，还要建筑于科学的方法上，基础之基础是科技。

14. 利益机制不均衡。由于总裁长时间受到“大锅饭”思想的影响，过分强调飞龙集团“共创发展”，长时间不打破分配体制中的平均主义。实际上，企业干部一直用灰色或黑色收入，弥补自身收入的不足。这样一来，企业花费6年时间所建造的经营理念被彻底摧毁。一切激励

人心的东西，都被灰色收入的传说击垮。

1996年，飞龙开始打破利益平均，但又忽视了对员工正确金钱观的教育，使一部分职员从一个极端走向另一个极端，产生一切为金钱的可怕现象。飞龙集团原本是由有志青年聚合起来的公司，前5年集团在较低的分配体制下运行，依靠企业信念顺利完成了初期的发展。在新时期的发展中，应该明确一个观念：我们需要钱，但我们更需要事业。

15. 资金撒胡椒面。飞龙集团长时间处在资金分散使用的状态，不能够有计划、有规模地集中使用资金。资金分散使用，造成了严重浪费，导致资金严重短缺。管住管好资金，是企业发展至关重要的原则。

16. 市场开拓的同一模式。延生护宝液进入市场成功以后，其模式被总裁作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一个模式在全国大面积推广。产品不同、性能不同、消费人群不同，却没有各具特色的推广战术，这是一大失误。在这个问题上，总裁犯了严重的经验主义错误，过分地相信个人智慧，没有及时与全国各大广告公司合作，利用集体智慧互补，造成所有的新产品推出无新策划、无新方法。

17. 虚订的市场份额。在近6年的决策中，过分强调市场份额和市场销量，导致了市场应收款剧增、货物混乱、货物贬值的严重局面。特别是在处理资金短缺与流通货物总量之间的矛盾时，轻视了流通货物总量对市场的灾难性冲击，反而导致应收款增加、回款不畅的恶性循环。

因此，必须长时间稳定供求关系，宁可减少生产和销售规模，也要提高企业运行的内在质量。

18. 没有全面的市场推进节奏。任何一个产品，在市场上都有不同的周期，产品在市场上永恒的生命力在于整体的广告策划。没有全面的广告策划，就等于宣布该产品在这一时刻死亡。

19. 地毯式轰炸的无效广告。营销的零售终端是市场攻击的最基本点，由于集团的快速发展，总裁在近3年中忽视了对零售商、医院、药房做重点攻击，片面强调在全国、在大城市立体广告攻击的作用。由于这一错误的长期存在，导致大量无效广告，广告效果不明显，广告资金流失，出现了广告应付款剧增，投入与产出不成比例。

20. 国际贸易的理想化。我们对国际贸易的法律不熟悉，用国内成功的经验在国际市场上重复输出是严重的经验主义错误；对国际市场的销量和价格估计过高，对国际市场进入的阻力估计过低。

总结的话：

市场经济成功的根本在于正确的决策和正确决策的实施。如何完成正确决策的实施？企业在新的发展阶段需要创新，思维方法和工作方法都要不断创新。

我们要树立这样一种观念：飞龙集团过去的错误是企业宝贵的财富，是未来发展的宝贵资产。社会上各大企业的错误也是我们值得借鉴的财富。信息中心和情报中心要经常收集企业自身及其他企业的错误。要在全集团养成这样一种风气：敢于承认错误，敢于分析错误，任何化解和隐瞒错误的行为都是愚蠢的行为，是导致企业失败的行为。

我们确立了一个目标，当这个目标没有达到而失败时，我们就应该认清这是一个错误，避免再犯同样的错误。人们绝对不能从已经失败的事情中，千方百计地去寻找几个小小的成功和几个小的闪光点，以此为借口来解释我们的失败，寻找心理上的自我平衡。

最后用毛泽东的一句话来结束我的检查：错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来，我们的事情就办得好一些。

【八方说词】

“振兴民族工业”的命题是1992年在啤酒行业被第一次醒目地提出来的。当时，国内各大城市的高档酒家饭店被跨国啤酒品牌一统天下，国产啤酒无法立足，杭州的中华啤酒由此提出“振兴国啤”的口号并引发一场大讨论。从此以后，“振兴民族工业（民族经济）”便成了企业家口袋里的一个红喇叭，随时可以掏出来叫几声。飞龙在抢注伟哥事件中便把其行为与“民族产业安全”相联系，并高呼这是一场“古老中药文化与洋药的世纪决战”。事实是，飞龙的伟哥开泰最后以退出市场而告终，辉瑞的VIAGRA真的进中国了，可也没把古老的中药文化和中药体系摧毁得怎么样。口号永远是口号，激励人心或许可以，但如果真正地当做战略来实施，那就很可笑了；如果不分场合时间，振着手臂到处乱喊一气，或者当做大棒到处挥来挥去，那就不止可笑，而且更可疑了。下面这几篇新闻稿是记者们对彩电行业中的“民族工业旗手”们的一次集体质疑。

对“高举民族工业大旗”的质疑

首先是一次阵痛

《工人日报》记者石述思：长虹每次降价都会举起利国利民的大旗。这次也不例外，它在高喊全面让利于消费者的口号之外，还不失时机地搭上了中国加入世贸组织及扩大内需这班车。

这颇像前一段时间社会上颇为流行的“洪水机遇论”，最后对机遇的关注和欢呼甚至盖过了对洪水带来的阵痛和灾难的反思。

我们不能重复类似的错误。必须承认，长虹此次推倒中国彩电业第5次降价战的第一张“多米诺骨牌”，是其前一段时间囤积彩管、大搞“资源战”的必然后果，某种程度上是将其自己不能承受的资金、产品积压问题让全行业一起扛。因而我们在讨论这次降价带来的机遇时，首先必须意识到中国彩电业将为此付出多么昂贵的学费。须知1998年，彩电业降价战曾使全行业利润损失54亿元。

此降价非彼降价

《经济日报》记者张九红： 如果说1996年长虹的降价，还可算是高举民族工业大旗，今年的降价，只不过是一场毫无意义的内耗而已。事实上，今日的国外品牌，已基本是国产化的“杂交品种”。

看一看国内企业的竞争手段吧，目前价格仍然还是企业争夺市场份额

的最重要的甚至是唯一的法宝。过去几年中，长虹或者说几乎所有的国内企业追求规模效应的主要目的是实现价格优势，而规模效应所应表现出的研发优势，则恰恰被国内企业忽略了。

在这种情况下，企业又哪来足够的资金进行持续的研发呢？这就难怪会出现经历了十几年的彩电工业发展之后，中国彩电企业仍然处于散件组装厂地位，彩电更新换代所需要的关键技术一样也没有掌握在中国企业手中。更加难以避免的是，一个企业在产品上作出一些改变时，其他企业马上也能推出同水平产品来。中国企业拿来的太多太多，而吸收消化转变后加以创新再为我所用的，又太少太少，这就直接导致了规模企业优势不强的局面。

看一看国外彩电，超平、纯平、高清晰……一款一款的新品不断被推出，而中国企业只有一款一款紧跟的份儿，何时国内企业开发出的产品能让国外企业紧追不舍，那才是中国企业的希望所在。

传媒被“营销”了

《南方周末》记者刘洲伟： 降价何以一直受传媒热爱？1996年彩电降价是新闻，往后每年一度，传媒乐此不疲，是传媒业可能上了彩电业的当，被“营销”了。

别的行业也有降价，比如说饲料、建材、纺织品等等，哪个也没有彩电业这么醒目，似乎一举一动关乎民族大业。实际的情形是，企业的品牌在新闻炒作中冉冉上升，这是企业无形资产的低成本扩张。我总觉得，降价是企业自己的事，如人饮水，冷暖自知。传媒现在这个模样，颇有点“皇上不急太监急”。

（摘编自《中华工商时报》1999年4月28日）

瀛海威： 在大雾中领跑

在一个处于启蒙期的行业中生存是很困难的；难上加难的是，你所领导的企业恰恰又是早起的领跑者。

你必须经历行业成熟过程中的所有阵痛，还必须承担所有的启蒙成本以及技术进步和道义上的双重责任。此外，你还必须时时追问自己：你是否依然适合领导这样的企业？你是否依然适合领跑？

在一个万物萧瑟的秋天，写一段关于中国网络业的悲情故事，是合适的。

如果在1年前，可能还不会有很多人静下心来仔细倾听。那时候，大洋彼岸的纳斯达克号角正唤起多少青春的激情；那时候，无数的MBA和高IQ的青年精英们正忙着爬上淘金的快车；那时候，只要你站在稍高一点的土墩上，迎风吼出一句话，你就会被推拥为新经济英雄。

如今，纳斯达克的号角似乎有点喑哑了，曾经踌躇满志的CEO们开始为明天的生计哭泣了。大雾挡道，山穷水尽，人们这时才突然发现，那些意气风发的领跑人在大雾中跌倒了，流血了，失踪了。一个年轻产业的成熟，往往需要无数浸满鲜血和泪水的失败来作为祭奠。只有当一种失败的原因被这个产业中所有的人记取之后，才可能不再出现下一个牺牲者。

于是，风雨飘摇中的瀛海威和一个曾饱经沧桑的女人，在此刻显出了其特有的意义。

“中国人离信息高速公路有多远？”

1996年的早春，北京，中关村。

在这个被称为中国硅谷的南大门零公里处突然竖起了一块巨大的广告牌：中国人离信息高速公路有多远——向北1500米。

在高速公路刚刚开通不久的北京城，这块广告牌被很多人当成了路标，忙碌的巡警们更是气不打一处来：天大地大的皇城根，哪来的信息高速公路？

现在，这一天被认为是中国网络产业的一个纪念日。那个竖广告牌的女人和她的“向北1500米”的默默无闻的小公司因此走进了历史：张树新和北京瀛海威信息通讯公司。

1986年，23岁的东北抚顺姑娘张树新走出了合肥中国科技大学的校门。就在那一瞬间，她突然发现自己的个性并不适合自己原来的理想。这位就读于化学系、自幼渴望成为“居里夫人”的才女是中国科技大学历史上第一位女学生会主席、诗社社长。“当初我之所以学化学是因为我想成为化学世界的中国居里夫人。但后来发现自己没有如水心境，做不了学问；自己又天性自由，也不宜从政。为了圆中学时代当一名战地记者的梦，毕业时选择了记者行业。”



张树新

于是，自主意识超群的张树新出人意料地放弃了出国和报考研究生的机会，到《中国科学报》当了一名记者。日后，她又一次次地在人们不解的目光中改变自己的人生轨道。

3年后，被称为“报社最好的记者”的张树新突然又决定到中国科学院高新技术企业局从事企业策略研究工作，她参与制订了中国科学院2000年产业规划，目睹了中关村的神奇崛起和无数企业神话。又过了3年，在汹涌而至的“下海”热潮中，按捺不住创业冲动的张树新走出中国科学院，创建了北京天树策划公司，当起了一个到处指手画脚、忙碌而快乐的策划人。其间，张树新还和丈夫姜作贤一起做起了刚刚热起来的传呼台生意，并很快挖到了生意场上的第一桶金。“传呼台是短期生意，不久我们就出手了。在1994年，我们又没事可干，于是

就闲着。”

这年底，张树新跟丈夫一起去美国游历。在一位同学的家里，她收到了一份印有e-mail地址的通讯录，也就在这一刻，“互联网”这只长着翅膀的精灵飞进了张树新的视野。其时，马克·安德森刚刚发明了马赛克网络浏览器，美国的上网人数首次突破了100万，比她小4岁的杨致远已经与大卫·费罗一起在斯坦福大学的一个拖车里开出了划时代的雅虎（YAHOO！）网站。



网络启蒙年代的瀛海威

就在张树新收到那张启迪了她心智的通讯录后的第100天，她走进中国邮电部，成为第一个申请做互联网服务的人。没有人知道该把她的申请单放到哪一类，没有人知道如何去收费。这实在是一个新鲜的、像空气一样透明而又确实存在的事业。

其实，连张树新自己也不十分清楚自己到底能提供什么服务。这个“元问题”始终困扰着张树新和瀛海威，甚至可以说，瀛海威的每一个探索都是对这个问题的一次解读。她与丈夫一起设计出的“瀛海威时空”网络是挂在中国科学院之下的全中文界面的交互网络，是当时国内唯一立足大众信息服务、面向普通家庭开放的网络。“进入瀛海威时空，你可以阅读电子报纸，到网络咖啡屋同不见面的朋友交谈，到网络论坛中畅所欲言，还可以随时到国际互联网上走一遭……”登

陆瀛海威的用户必须登记在册，并需缴纳一笔入网费。这基本上是“美国在线”早期模式的翻版。

记者、策划人出身的张树新很快让瀛海威获得了惊人的知名度。她也迅速地穿上了领跑衫，跑在了还显得稀稀拉拉的中国互联网长跑队伍的最前头。

在这个尚未成形的市场中，张树新义无反顾地担当起了启蒙者的角色。瀛海威人所做的第一件事就是在北京魏公村开办了中国第一家民营科教馆，所有人都可以在这里免费使用瀛海威网络，免费学习网络知识。瀛海威还开发出了一套全中文多媒体网络系统，以低廉的价格为中国普通老百姓打开了一扇进入信息高速公路的大门。张树新在各大新闻媒体开设专栏，在普及网络知识、传播网络文化的同时一遍遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区；她同北京图书馆合作，在“瀛海威时空”网上提供北京图书馆书目查询；亚特兰大奥运会期间，她为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道……

这是一个毋庸争辩的事实：在网络服务起步的初期，瀛海威启蒙了中国人的网络意识，在网络服务的市场培育上功不可没。出于历史缘故，瀛海威是在整个行业的资源、环境都不成熟的条件下做起来的。瀛海威向国人传播了几乎所有关于因特网的基本概念。一个公司员工回忆，当时他在瀛海威科教馆里，每天要不断地告诉来访者什么是网站，什么是ISP，什么是电信平台，告诉别人“Internet”和“英特纳雄耐尔”的区别……许多中国老百姓是伴随着瀛海威走进因特网世界的。

同时期唯一能与张树新和瀛海威相提并论的是王志东和1996年5月开通的四通利方。与张树新张扬的个性不同，技术员出身的王志东是著名的汉字输入法“中文之星”的发明人。跟很多技术人员出身的经营者一样，他在初期更愿意让自己保持一种低调的姿态。四通利方的办公地点选在中关村的一所小学校里，尽管它的中文论坛和聊天室在当时的网民中已颇有声望，而且也发表了诸如老榕的《大连金州不相信眼泪》等轰动一时的帖子，可是在传媒影响力方面它远远不如瀛海威。

清新的空气，辽阔的疆域，伸手可及的荣誉的彩虹，张树新仿佛闯进了一片亟待开垦的处女地。1996年9月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，总股本扩充为8000万股，大股东兴发集团与北京信托投资公司占60%，中国通信建设总公司为600万股。张树新的天树公司与姜作贤的卧云公司的股价溢增，无形资产1360万元加其他股权，比例下调为26%，股值2120万元，张树新俨然成为身价上千万

的新生代女富豪。与此同时，公司员工从最初的3个人发展到了100余人，全国大大小小的媒体每天都在连篇累牍地宣传瀛海威和它的“书写中国ISP传奇”的理想。1997年1月，瀛海威与当时正如日中天的微软结成战略合作伙伴关系。春节，瀛海威全国大网开通，公司上下群情振奋。3个月内，上海、广州等8个中心城市的分站开设，其线上用户收入达到110万元。公司在相关地方报纸上买了12个专版广告，宣布在未来3年内投资总额将达到5个亿，节点建设超过60个，所有的版面上都以一句充满激情的口号为题——“星星之火，可以燎原”。



20 世纪 90 年代矗立街头的“瀛海威”广告牌

在当时，意气风发的张树新绝对不会预想到，两年多后这样的话竟会出自她自己之口：“1994年底到1995年初，我们走入IT行业，是一种不幸。”

“带着巫气的哲人”

张树新是中国第一个提出“百姓网”概念的人。正是这个概念的出现让互联网走下“专业的神坛”而成为现代日常生活的工具。可是，张树新始终没有弄明白，老百姓到底需要一张怎么样的网。相反，张树新把网络看得十分地神圣，也鼓吹得十分地神圣和神秘。她把一位启蒙者的错觉当成信念般的公理来进行布道。一位叫Fangxd的网民回忆自己听过一次张树新关于网络的玄而又玄的演讲，觉得她有点像“带着巫气的哲人”。

网站应该发布什么信息？网民究竟需要什么？瀛海威应该培育怎样的网站特征？网站的技术支撑点是什么？对于这些疑问，张树新和她的部下跟所有网民一样不甚清楚。

“为炒作新闻热点而炒作，不考虑市场规律，这是瀛海威做好多事情的一贯作风。一个项目提出来，没人认真研究市场，做市场预测，不去探究其市场推广的可能性。”一位离职的部门经理如此评说。

1997年，一位点子大师向张树新提议，香港面临回归，党的十五大即将召开，三峡工程开工在即，爱国主义肯定是本年度的第一主题，瀛海威何不利用这个时机做一个“网上延安”？热衷于创意的张树新凭直觉意识到这是一个既有社会意义又有商业价值的主题信息：“网上延安”创意很好，把延安的历史、现实、人物故事都放在网上，可通过教委组织全国中小学生观看，进行爱国主义教育，同时也可增加公司收入。张树新同时指示，要做“海量”，用最好的技术，先延安，后西安，再全国，最终推出“网络中国”，使之成为瀛海威的经典品牌。

于是张树新马上召开新闻发布会，对外宣布：为配合爱国主义教育，瀛海威将耗时3年，投资千万，推出《网络中国》大型主题信息。果然，大小传媒一时炒得沸沸扬扬。

经过制作部门的努力，1个多月后，200个网页、500幅图片、10多万字的“网上延安”上网了。“可后来事实是，‘网上延安’点击率非常低。”当时为从事这一项目狂热投入、挑灯夜战的一位职员万分沮丧地说。


息通信有限责任公司
闻发布会


Micros
发布

“我们知道2000年以后我们会赚钱，可我们不知道现在应该做什么。”这是在瀛海威公司员工中流传甚广的一句话。与此相对应的是，瀛海威有很多战略性的宏伟计划和美好的效益预测。张树新曾计算出1997年瀛海威当年度的网上游戏利润为1000万元，她还要求员工在3个月内拿出10个高水准的游戏软件。而当时，瀛海威的所有中继线即使用满24小时也不可能达到1000万元的目标，3个月拿出10个高水准的游戏软件更是天方夜谭。瀛海威还曾着力开发当时在国际上亦十分超前的“网上交费系统”，一个留美博士后关在屋里埋头大干了8个月，做成后投进网络里却如同石沉大海。



新闻发布会、签约仪式和科普讲座，是张树新最拿手的“造势三招”

瀛海威的联机服务是实行收费制的。日后网络业的发展趋势表明，这一方式是彻底失败的。它无异于把网站变成了一个上岸票价十分昂贵的孤岛，自绝于汹涌澎湃、开放自由的信息海洋。对此，张树新始终没有下决心进行转轨，这大抵是瀛海威的第一个大败笔。而尤为糟糕的是，瀛海威还使用了一套与互联网TCP/IP所不同的通信规程，广大网民所熟知也最容易找到的标准浏览器NETCAPE和IE，在号称“纵横时空”的瀛海威竟然不能使用，这等于是以一家之力在与整个世界网络标准相抗争，也当然给用户带来极大的不便。对此的抗议声从用户到公司内部一直不断，可直到1997年10月，瀛海威才宣布取消这一规定。而在这漫长的两年时间里，瀛海威的高层主管坚持不改规定的原因，竟然是“公司花了大量财力、人力研制出的专用软件不能随便舍弃”。

死抱住所谓的技术创新而忽略市场需求，这是工业时代生产方式的通

病。令人遗憾的是，当今很多高科技领域的企业也常常会违反妇孺皆知的市场法则而重蹈覆辙。 对此，彼得·德鲁克在他的《创新与企业家精神》一书中曾经有过形象化的描述：硅谷的高科技创业家仍然主要以19世纪的管理模式运作。他们依然信奉富兰克林的格言："只要你发明一个更好的捕鼠器，你的家将门庭若市。"可是他们并没有想去弄清楚什么样的捕鼠器才是更好的，而且是为谁发明的。

1996年春天之后的互联网世界正掉进了一个炫目的转型大旋涡中。当时，以"美国在线"为代表的全能型网站受到全面的挑战，网民在浩瀚无涯的信息海洋中渴望找到一盏指路的航灯。尼葛洛庞帝在他的《数字化生存》一书中首次提出了"网络世界，查找为王"的预言。当年4月12日，杨致远的雅虎在美国全国证券自营商自动报价协会，也就是俗称的"纳斯达克股票市场"上市，一日之内单股股价出乎所有华尔街券商的意料，从13美元飙升至43美元，一跃成为市值高达8.5亿美元的新巨人。当这个令人难以置信的雅虎神话在第一时间出现在瀛海威的中文论坛上的时候，有不少人向张树新提议：马上修正瀛海威的运作模式，向雅虎式的门户类网站转型。张树新一日三吟，不置可否。

就这样，在网络"门户时代"已经到来的黎明时分，一个历史性的机遇悄悄地与瀛海威擦肩而过。

在某种意义上，对张树新的过多指责无疑是苛刻的。因为，她不可能系统地为一个完全新鲜的事物进行市场调查，她也不可能为某种市场上并不存在的东西进行可行性研究。在大雾中领跑的她，只有一次又一次地为自己身穿的那件醒目而尊贵的"领跑衫"付出代价。 而网络业的成长史，就是从一个错误走向另一个错误的历史，唯一能够缩短错误之间距离的，只有企业的失败。后来的人们总是从失败中获取教训，开始新的尝试。

而作为战略制订人的张树新最可惋惜的失误是，她没有对失败进行及时的系统研究，没有把产业内最新发生的某些意外事件作为特别的机遇来加以仔细的考量。 对于一家像瀛海威这样身处产业成长最前沿的领跑型企业而言，其最大的危险是它似乎比客户更"知道"市场应该是什么样子的，它的领导者往往把一些进程中的意外看成是对自己的预测能力和专业知识的侮辱而加以拒绝。他们没有想到，正是这些意外倒可能是发展的真正的方向。他们没有牢记这样的格言：企业不是要高傲地创造或改造市场，而是要千方百计地满足市场。

张树新读了4年化学后才发现自己不适合当中国的居里夫人，但她似乎始终没有发现其实她并不是瀛海威最合适的管理者。对此，瀛海威的一些高层管理人员早已有所察觉了。一位市场总监曾对记者坦

言："对于做过记者、做过策划人的张树新来说，形象宣传、操纵媒体游刃有余，但当企业转入实质性经营的时候，她马上显得后劲不足。"（摘自《三联生活周刊》1998年第15期封面专题，王烽、许知远撰写）而不少业内人士也有同样的感慨，一位评论家写道："我们常常看到张树新在媒体上慷慨陈词，为互联网呼吁，她的思想已经到了一个经理人不应有的高度，她也许更适合做一个政府部长，而不是职业经理人。政府可以把'桃树'种在马路边上，谁最后摘到'桃子'都是一样的；而企业应该把'桃树'种在自家的园子里，它最后应收回自己的劳动果实。这是起码的经济法则。显然，张树新把互联网当成一项公益事业来做了。"日后，张树新也承认当初的战略设计过于庞大和浪漫。她说："所有的事都干了，就像一个全部自给自足的农民，瀛海威做了信息服务的全过程，做这个过程瀛海威付出了很大一个成本代价。"

瀛海威的很多高层管理人员都认为，瀛海威最初1年的市场培养、战略宣传是正确的，否则需求无法转化为市场。但1996年底开始，中国的Internet市场开始有了变化，瀛海威却没有进行战略上的相应调整，还是一味炒作，沉溺于品牌形象的宣传，网站的技术结构、服务内容却没有实质性的调整，以致在应该得到回报的时期却给了后来者以追赶的机会。

很显然，作为企业创始人的张树新在开门立户、初战告捷之后，并没有能够把瀛海威带进一个理想的成长空间。在这里，一个至今仍困扰着中国民营企业的课题挡在瀛海威前行的大道上：创始型企业家应该如何处理企业发展与自身定位的关系。随着企业的成长，创始人的角色事实上也在发生着不可抗拒的演变，如果创始人漠视或抗拒这一点，那他很快就会阻碍企业的进一步发展，并最终成为自己的掘墓人。面对这一企业由幼年向成年转型中必定会萌生的困惑， 创始人其实面临着三个需要十分理智地加以回答的拷问：企业今后的发展需要怎样的管理模式和管理者？在所有的企业需求中，什么是我今后最有能力为之提供的？我的兴趣和志向是什么，是否与企业长远发展真正吻合？

回答这些问题，对每一位充满激情和责任感的创始型企业家而言都是残酷的，甚至它们的结论根本是让人难以接受的，可是所有的人都别无选择。以这样的视角来观察日后中国网络界发生的创始人纷纷"下岗"的现象，便不足为奇了。

永不停顿的时针很快滑到了1997年底，瀛海威高歌猛进的脚步突然变得蹒跚了起来。这一年的6月，国家邮电部门投资70亿元启动169全国多媒体通信网，随之而来的就是全国范围入网价格的大调整。到9

月，瀛海威月收入就下跌到30余万元。除北京站点有2万余名网民外，其他7个站点网民加起来不足4万，张树新感受到了来自市场的真实寒冷。在这年圣诞节的日记上，昔日的诗社社长张树新写下一段颇为感慨的文字：

“……深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速慢行。前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向。偶遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面，视野里一片迷茫，我们全神贯注小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队。

“我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗？”

“瀛海威哗变惊天下”

1998年6月22日，张树新在毫无预兆的情况下突然被迫辞职。这成为当年度网络业界头条大新闻。

当时的媒体真实地记录下了这一事件：

当日，瀛海威第一届董事会第九次会议在兴发大厦会议室举行。

上午10点，会议开始。按惯例，会议主持人请瀛海威总裁张树新介绍公司近期运营情况。尽管数月来公司状况不太好，但张树新仍满怀信心。5月份，瀛海威与电信169网刚刚签订平台开发协议，经营成本将大幅度降低；经过半年谈判，一家新股东将进入，公司资金运作会有所改善；两个月前一家报纸刊发了题为“张树新：瀛海威无恙”的访谈，当时“踌躇满志”的张树新还向媒体宣布：不久我们将会出台一系列重大举措……

张树新讲完，主持人又请瀛海威总会计师介绍公司财务情况。

上午12点，会议进入自由讨论。

这时，瀛海威的最大股东——中国兴发集团突然提出把它的股东贷款转为股份，债权变股权。新增的3000万股股份，使其股权变为8430万元，持股比例上升到75%。随即中国兴发集团的董事名额新增3个，全体股东同意。

下午1点左右，有人给张树新送来一份《瀛海威章程》，并在有关条款下划上重点：公司总经理人选应由2/3以上的董事决定。

拿过章程，张树新顿时明白了。按章程，大股东中国兴发集团一个小时之前完成债转股之后，可以罢免公司总经理。

这一招来得有些突然。有过短暂的惊讶、不解甚至委屈之后，张树新还是迅速地完成了对这一变故的分析和判断。在章程有关“总经理任命”的条款后，她打了一个“√”，然后交给同座的瀛海威技术总监姜作贤。

下午2点，瀛海威公司总裁张树新提出辞职。

全体股东一致通过。

短暂沉默之后，张树新又谈了4点意见：（1）因为自己的离职是全体股东的一致决定，希望所有干部配合。（2）过去3年瀛海威全体员工一起，经历了不断的磨炼和曲折，几乎犯过这个行业所能犯的所有错误，这对业界和整个信息产业都是一笔财富。（3）尽管我们吃了很多苦，付出了很多感情；尽管我们依然自认为很优秀，可我们毕竟没有赢。胜者为王，市场是残酷的。（4）希望公司员工表现出良好的职业素质，平稳过渡。

下午3点，以业界女强人著称的张树新走出瀛海威，神情恍惚……此刻正值日渐西斜时。

一位打造出中国民营ISP第一品牌的女企业家竟被迫离开她亲手创立的企业，这一事件顿时在传媒界引起一阵情绪化的强烈反响。后来才加入到瀛海威中来的中国兴发集团更是成了处境尴尬的众矢之的。在这样的汹汹声讨中，却很少有人清醒地意识到，作为第一大股东的中国兴发集团有百分之百的权力处理它的一位高级雇员。理想主义情结很深的张树新曾一再地宣称她进入IT行业决不是为了赚钱，而是来“捐钱”的。可是作为投资者来说，听到这样的标榜是一点也开心不起来的，因为一个人可以不为了赚钱而活着，但是对一家企业来说赚钱却是必需的。

在此事爆发前一直在幕后十分低调的中国兴发集团在重重压力下公布了瀛海威的财务报表：至1997年底，瀛海威在股本金如数到位、银行贷款有所增加和中国兴发集团单方股东增加贷款资金的前提下，总共投入已达到1.4亿元。按照原来目标，也就是张树新向董事会报告的投入产出目标，收入应当是1.1亿元，扣除公关宣传费用，最低估计也应该是9000万元，但实际收入只有963万元。如此收入过低、投入产出过于悬殊的比例，导致瀛海威的经营对追加资金和借调款的过于依赖，而贷款所产生的过高的财务费用，更使得瀛海威经营无法进入良性循环，直至发展到连生存都成问题的地步。张树新在辞职当日的工作日志上，也记下了中国兴发集团总裁梁冶萍对此事的一个发言提要：作为大股东，中国兴发集团对瀛海威的发展策略没有信心，瀛海威应从战略高度重新思考定位和转型，更体现股东的利益和思想；中国兴发集团的血本投资应成为它自身整体发展的战略资源。

而比财务报表更为冷酷的是，张树新其实是在她失去“中国互联网领跑人”这一资格之后被扫地出局的。就在瀛海威固执地坚持它的全能型网站模式的同时，中国的网络业界已悄然潜入了一群比张树新更年轻、更有超前精神的数字英雄。

就在瀛海威事件发生的4个月前，一位叫张朝阳的美国麻省理工学院

毕业的物理博士在北京开通了与雅虎十分相似的搜狐网站。他推出的中文搜索引擎一鸣惊人，很快就取得了每月访问量达2万人次的成绩，这已远远超过了经营长达3年之久的瀛海威的最高纪录。张朝阳还是一个比张树新更懂得网络炒作原理的人，他的留美博士背景显然比本土策划人出身的张树新有更强的诱惑和新闻炒作力：他有一张与当时正炙手可热的“网络启蒙之父”尼葛洛庞帝的合影，并自称是后者唯一的中国嫡传学生；他提出了所谓的“注意力经济”概念；他还把一个让人垂涎三尺的疑问羞答答地抛向爱冲动的传媒：“张朝阳会在两三年内成为中国首富吗？”在这一年的10月，他的强力炒作得到了回报，在该月的美国《时代周刊·数字化年代》年度专刊上，他赫然名列“全球计算机数字化领域50位风云人物”之中，与比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、杨致远等并列。

曾经在瀛海威之后亦步亦趋的四通利方此时也突然发力了。王志东连续3次赴硅谷“吸氧”，确立了“发展全球华人互联网应用”的战略目标，并融到了650万美元。他与当时号称全球最大中文网站的华渊网接触，并终于在1998年底正式将四通利方改组为新浪网，在第二年7月公布的“中国十佳网站排行榜”上跃至第一。

在南方，一位叫丁磊的26岁程序设计员则创立了网易，他率先推出免费个人邮件服务和国内第一个虚拟社区，以其鲜明的个性和无偿化的服务崭露头角。



继张树新之后中国网络业界悄然潜入的新英雄，分别为王志东、丁磊、张朝阳

就在同时，海外的网络巨头也开始窥睨中国市场。1998年5月4日，雅虎开通中文网站；仅隔一天，阿尔塔维斯塔全球检索引擎也正式发布中文搜索功能；又过两天，网景的中文版“网络中心”宣布进入最后

倒计时。

1998年，是一个属于搜索、门户和免费登录的年代。在这一浪潮中，全能型的、收费的瀛海威已从第一梯队中悄然地消失，退出了主流的行列。这时的中国网络产业处在一个启蒙的年代，有着所有启蒙年代的共同的特征：概念创造奇迹，模式决定一切，进入门槛低下，竞争无序而激烈。正如杨致远所言，“互联网是一个没有经验，甚至也不需要经验的地方，靠能力、创造力和运气就可以”。

瀛海威的命运就这样注定了，它的创造力日渐枯竭而又缺少好运气。作为第一大股东的中国兴发集团，对瀛海威的投资原本就带有一定的风险投资的色彩。1997年初，瀛海威的品牌声势达到顶峰，从资本运作角度来看，此时的“瀛海威时空”应该是处于最佳卖点。但是当时的投资方被表面的利好现象所迷惑，希望进一步推动其全国发展规划，以获取倍增的效益，可是模式的落后和经营理念的非主流，使得瀛海威在很短的时间内便滑离了资本市场的最佳投资热点区。到危机已露端倪的1997年底，中国兴发集团才开始与黄鸿年的香港中策集团频频接触，以期获得融资，作为瀛海威进一步拓展市场的支持。但最终因为香港金融危机的冲击，黄鸿年自顾不暇，合作意向流产。就是在如此危急的情形下，中国兴发集团开始直接介入经营，并在战略上重新思考自己的投资定位，逐步把单纯的风险投资转入战略投资，将瀛海威资源纳入中国兴发集团整体发展战略范畴，酝酿实行全新的资源配置与业务规划。在这样的考虑下，更换总裁似乎是一个顺理成章的事了。

值得商榷的是，中国兴发集团在做出如此敏感决定的时候，对时机和方式的考虑不够细致，对可能发生的舆论和信任危机缺乏准备，以致决定一出，哗声四起，把自己弄成了一个蛮横、急躁的婆婆形象。在一个危机已经显露的时期内，如果再出现这种缺乏理性沟通的情况，那么任何出人意料的事就都可能发生了。不久，一个更惊人的新闻再一次把中国兴发集团逼到很被动的角落。

1998年11月26日，就在张树新被迫辞职5个月后，一条帖子挂满了互联网上大大小小的中文论坛：瀛海威公司除总经理外的整体管理团队集体出走。

一份由15人集体署名递交给中国兴发集团的“辞职报告”称：中国兴发集团高层关于瀛海威将“彻底改革”、“彻底转型”、“凤凰涅槃”的新决断，与公司经营人员对未来发展方向的憧憬存在明显的分歧，他们“深感已无用武之地”，“无意于苟延残喘”，“已汗颜于继续领取瀛海威的工资”，“我们需要能让我们继续施展才能的网络信息服务空间”。

这是迄今中国网络业界最严重的一次人才集体大逃亡。“瀛海威哗变惊天下”，唯恐天下不乱的传媒用这种耸人听闻的标题渲染着这一事件的凝重。如果说张树新的被迫辞职是拔掉了企业的一面旗帜的话，那么，这次集体出走则无异于整个“瀛海威高地”的自我引爆。

业内人士普遍认为，瀛海威这支团队是国内一个不可多得的知识精英群体，在技术、管理和服务方面，具有很强的能力和丰富的经验。《互联网周刊》主编姜奇平在评述文章中十分羡慕地陈述道：在技术应用和网络开发方面，几乎所有的瀛海威网上应用软件都是自行组织开发的，丰富的网络维护、网络开发和管理经验，是这支团队最大的技术特长；在信息内容的组织与开发方面，以团队成员为核心的网上创意思路，确保了“瀛海威时空”站点在几乎没有任何新投入的前提下，仍在国内网上中文信息内容的质量和丰富性方面居领先地位；在企业的经营组织和管理方面，瀛海威各地分公司几乎都是在极短的时间内高效率地由这支团队中的成员独立创建的；在信息服务的质量方面，瀛海威被公认为是高水平的，在线路资源、价格等条件与他人比较完全无法抗衡的恶劣条件下，瀛海威正是靠着优质的服务赢得了客户。

也就是说，在张树新离去之后，正是依靠着这支管理团队的力量维系着瀛海威仅存的江湖尊严和生命线，甚至它仍被认为是“最受用户欢迎的中文信息网站”。

在哗变发生后，中国兴发集团与这支管理团队曾进行过数度接触，然而最终仍是恩断情绝，覆水难收。从表面上看，双方的矛盾在于各自对瀛海威的业务战略方向存在分歧，中国兴发集团认为“瀛海威业务将彻底改革，向企业网方向转型”，而管理团队则坚持“百姓网”仍大有前途。而仔细研究却可以发现，这种业务上的分歧并非不可消弭，不可调和的是决策层与管理层的互不信任和感情破裂。

在辞职报告递交后1周，中国兴发集团正式向新闻媒介宣称管理团队集体辞职是“由张树新一手策划的、非正常因素引起的非正常组织行为”，董事会将区分不同情况对提出辞职的人员予以除名、接受辞职和其他处理意见，并保留对15人的诉讼权利，其口气强硬已无任何回旋余地。

1998年底的中国网络业界一派火热：刚刚被评为全球数字英雄50人之一的张朝阳把搜狐的域名正式改为“SOHU”。王志东与华渊网的一笔号称5000万美元的合作协议笔墨未干，在北京失意落魄的马云决定回杭州城郊的一间民房去捣鼓他的阿里巴巴B2B网站。上海的大街上第一次出现了网站广告，一大群刚出炉的MBA们登上了回国创业的飞

机，每天至少有100个以上的新网站冒将出来，早起的人们开始为“门户为王”还是“内容为王”而争论不休……瀛海威的哗变只是让满头大汗的精英们打了一个寒战，很快这点冷意便与瀛海威这个名字一起如烟淡去。

回不去的瀛海威

1999年，在中国互联网络信息中心（CNNIC）评出的上一年度“中国十大互联网影响力网站”中，人们首次没有找到瀛海威；在2000年的“中国互联网影响力调查”中，瀛海威的得票已跌落到惨不忍睹的第131位。就在人们对它已日渐淡忘的时候，8月底，一场围绕瀛海威的收购竞赛又突然上演，其主角竟还是两年前反目成仇的一对冤家——张树新和中国兴发集团。

8月24日，网上突然爆出惊人消息：张树新要收购瀛海威。消息透露，由于早些时候大股东中国兴发集团与小股东张树新、姜作贤等之间对于瀛海威债务解决方案不能达成一致，中国兴发集团方面提出一项动议：由注册地在某英属群岛的兆比特公司收购瀛海威全部股权，其收购方式为零收购——不需要为股权转让支付费用，只需要承担瀛海威全部债务1.2亿元人民币即可。张树新当即提出，如果按照零收购进行，卧云、天树公司所持有的2000万股股份在转让之后将得不到一分钱的回报，所以她也提出要对瀛海威实施零收购。

在离开瀛海威的两年里，张树新一直在IT通信和证券领域行走。她先后出任过盛华元通公司的“投资人”、新润迅的CEO以及一家顾问公司的总裁。其间，因资金断流而无奈出走的她对融资行业进行了特别的关注，一度宣称要去当一名证券风险投资商。她说：“对资本市场我关注已久，今天我们再来分析中国Internet的模型，会发现所有的人无一例外地都被困在资本上，对许多互联网公司来说，如果今天找不到下一笔钱，也许第二天它就会关门大吉。”她对自己的能力评价是：“快速学习、最快速度组合团队协同作战一直是我的长项。”

其实在此前的某些场合，爽直而口无遮拦的张树新也表示她对瀛海威已毫无兴趣。她曾经在一次访谈中说：“了解我的人都可以猜到，我不会再做与瀛海威相同的事情。它结束了。”可是，当中国兴发集团真的要她与瀛海威告别的那一刻，她还是当了回不了解自己的人。在谈到她的收购动机时，张树新并不讳言感情的因素，她说：“我最了解瀛海威，我出1400万美元买它是因为我觉得值。说到感情，我只是觉得瀛海威失去了往日的辉煌让人辛酸。”为了显示收购能力，张树新奔走5天5夜，紧急筹措了500万美元，存入香港的一家会计师事务所。然而，中国兴发集团却以种种理由拒绝了张树新的购买请求。不忍割舍瀛海威的张树新为其利益，愤而公开与中国兴发集团较真。

而同样，没有了张树新后的瀛海威也一直在寻找属于自己的一片天空。1999年初，中国兴发集团耗资380万元请国际著名顾问公司麦肯

锡担任瀛海威的战略顾问。11月，瀛海威宣布它已经得到了新的融资，瀛海威的广告也重新出现在一些时尚杂志和财经传媒上。同时，一批拥有较好专业背景的人士进入瀛海威的高层，其中包括香港互联网供应商协会会长及安达信公司前任驻北京代表等。在业务部署方面，瀛海威提出了一个极为庞大的在“个人接入服务”、“企业网络平台服务”及“主题虚拟社区内容服务”三方面齐头并进的战略方案。此外，中国兴发集团还在香港注册成立了一家新的瀛海威信息技术公司，以谋求在香港上市。

正是在瀛海威刚刚有些复兴迹象的时候，突发了零收购风波。事实证明，这样的股权之争是很难在短时间里有什么明确答案的。很多业内人士均猜测，这是中国兴发集团把张树新等小股东彻底赶出瀛海威的一个信号和步骤，已经走出“张树新时代”的瀛海威这次下定决心要将最后一丝与张树新有关的情缘也一刀了断。而也有不少人对张树新决心收购瀛海威的可行性表示怀疑，他们认为，在一日千里的网络业，重出江湖的瀛海威连讲故事的资格都不具备，其现有的资源和商业模式让人无法对它的前景产生信心。一位叫“倒骑驴”的网上评论人写道：张树新要收购瀛海威？也许在瀛海威的创业经历给张树新太多美好的回忆，她渴望“鸳梦重温”；但在更多的人看来，那不过是深不见底的“死亡陷阱”，谁会陪她一起往下跳？

张树新曾对记者表示：“Internet符合并激发了我所有的创意和可能的创造性，从这一点来说，我是一个很适合Internet的人。我做过很多事情，自己也不知道能做多久，但今天我敢讲，我会终身做Internet。”

对于终生将做Internet的张树新来说，瀛海威是她的充满刺激和悬念的IT世界的入口，却也很可能是一个永远也回不去的情结了。

网络世界的原罪

中国企业界似乎有一个宿命般的怪现象：数十年以来，在中国几乎所有的产业领域中，充当领跑者的企业无一不在中途出局。瀛海威的故事无非再添了一个令人扼腕的案例而已。

张树新与瀛海威的故事，几乎可以被看成是中国网络业界成长史的一个缩影。

她自称是“全行业犯错误最多的人”，她所犯过的某些错误日后成为整个业界成长的养料。比如，人们开始用期权的方式来稳定和激励员工，开始引进风险投资和谋求股票上市来解决创业资金的短缺。然而，她犯下过的另一些错误则仍然在这个年轻而狂躁的业界里像流行病一样地四处蔓延。

夸大其词、似是而非、故作惊人之举、喜摆时尚噱头，如此等等，竟成为这个业界中的青年精英们共同的职业特征。由于创业的启动资本并非来自于辛苦的原始积累，由于对财富的膨胀存在着迷幻般的梦想，致使这些高学历、悟性极好而又极为自负的青年们往往轻视企业成长的规律，轻视一些最基本的管理和经营原则。

如果一个摆了3年水果摊的小贩有一天突然像发现了真理一样地逮到人就说，“我终于悟到了一个道理，摆水果摊最关键的是要有钱赚，是要能够摆得下去”，每一个被他拽住衣领的人肯定都会把他当成弱智。

可是，在1年前的IT行业，如果哪个人宣称是为了赢利而构筑自己的网站，那肯定要被轻蔑地嗤之以鼻。具有讽刺意义的正是，在“烧掉”了几亿元的风险资金后，我们年轻的网络业CEO们才恍然大悟地互相传授起一个真理：对一个网站而言，赚钱是重要的，生存才是根本。

此外，至今还有很多网络英雄们固执地认为他们才是“网络秘籍”的唯一发现人。他们不承认这样一个事实：那些为他们的网站投下“种子资金”的风险投资商们购买的“预期”并不是这个网站的明天，而是现实的纳斯达克市场上的中国概念的冷热。可以肯定地说，没有哪一家风险投资商会把手中的中国网络股权持有到这家网络公司赚钱为止——除非他找不到出手的下家。

中国的网络世界里还出没着数不胜数的没有原创精神的投机分子。正

是他们在第一时间将大洋彼岸的最新网络动态“空投”到幼弱的中国市场上，掀起了一轮又一轮的概念热浪。在这样的炒作中，天真的传统企业、股民及各级政府的资金成为他们制造神话的助燃剂，资本市场上那块“中国概念”的金字招牌被一点点地刮去层层“金粉”。 在青年精英们那种充满了激情而不无梦幻的经营姿态的背后，却未必有着超越前人的、成熟的经营理念。其鲁莽、草率及不了了之，甚至会造成人们对新企业的质疑乃至厌恶。

与以上现象相关联的是，在过去的这段时间里，尽管中国的网络产业取得了飞速的进步，尽管我们的上网人数每年以翻番的速度递增，可是，由于泡沫现象的泛滥，我们的注意力实在是被太多的网站模式和纳斯达克神话给分散了。我们与欧美国家的距离不是在缩小而是在拉大，这主要表现在三个层面：跟国际巨头相比，中国IT企业在硬件设备和商用软件的开发上根本不具备竞争和对话的能力；在网络文化的构筑上，中国的IT从业者至今没有形成自己的话语体系；在互联网技术与传统产业的嫁接以及对现实产业经济的贡献上，中国的IT企业是口号大于行动，概念大于技术。事实上，互联网将影响人类生活的深刻度，取决于IT技术与现有经济形态和产业群体的嫁接度，而不仅仅是很多人所以为的普及度上。可以为这一观点提供佐证的是，2000年11月，美国Gartner研究机构发表一份报告称，到2002年，中国互联网用户超出美国的可能性为90%，届时，中国将成为世界最大的互联网国；但同互联网用户数量的增加速度相比，年轻而消费能力低下的网民对于网上商务来说，“他们的商业价值几乎为零”。此外，B2B电子商务市场的发展速度也相对较为迟缓，因此“中国大陆不大可能成为电子商务的一个金矿”。连张树新也在离职后反思道：“当我处在没有利益的格局中的时候，能更清楚地分析与思考，过去凭感觉的东西开始理性化。我发现国内信息产业建设的许多项目存在问题，许多企业和地方在按工业化的模式做信息化数字建设。”

善于思考的张树新曾经论述过“中国民营企业家的原罪”。她说：“回头总结中国所有民营企业家的出身，你会发现，他们无非是把这个国家由于体制的落差形成的巨大空间通过某种智慧做了组合。站在这一角度来理解，中国的民营企业肯定是有原罪的，无论是中国最早的房地产商、今天所谓炒二级市场的证券银行家，还是当年去南方炒地皮、今天又跑回北京来炒房地产的资本持有者，无一例外。其实，他们所利用的还是一些在中国没有规定的规则和大量存在的灰色地带，这群人都是才识过人，一开始并没有多少生存空间，只是利用这种体制上的落差和短暂的商业机会，这里面有恶劣的权力寻租，但需要明确的是，没有这些，也就没有中国式‘新经济’的形成。”

张树新没有接着往下思考， 她正在从事并打算终身与之为伍的“网络新经济”是否也存在着体制和道德意义上的双重原罪？而谁又将成为这一原罪的赎还者？

当然，我们也可以把这些现象都看成是启蒙时期必须要支付的高昂学费。只是出乎很多人预料的是，这笔学费中的一部分还包括：在启蒙即将完成的时刻，那些喧嚣一时的网络精英们也进入到了他们退出历史舞台的倒计时。2000年下半年开始，几乎国内一半以上的知名网站的创始人都离开了CEO（首席执行官）的宝座，取而代之的是一些在传统产业有丰富管理和经营经验的、更为年长的职业经理人。这应该被看成是中国网络业走向成熟的一个重要标志。我们期许于未来的是，在完成了从草创型企业向管理型企业过渡之后，网络业又能够在较短的时间内进入到“企业家时期”。到那时，真正的“网络英雄”才可能如期而至。

东方即将泛白，大雾尚未散尽。在这些被期许的人群中，我们仍然可以看到正在奔跑中的张树新的身影。

【瀛海威大事记】

1995年5月，北京瀛海威科技公司创立，当时有两家股东，张树新的天树公司和她的丈夫姜作贤的卧云公司，张树新任总裁。张树新与丈夫一起设计出的“瀛海威时空”网络挂在中国科学院之下，是当时国内唯一面向普通家庭开放的网络。

1996年9月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，中国兴发集团与北京信托投资公司占60%，天树公司与卧云公司的股权比例下调为26%。

1997年1月，瀛海威与微软结成战略合作伙伴关系。2月，瀛海威全国大网开通。3个月内，上海、广州等8个中心城市的分站开设，其线上用户收入达到110万元。

1997年，张树新对外宣布：瀛海威将耗时3年，投资千万，推出《网络中国》大型主题信息。

1997年6月，国家邮电部门投资启动169全国多媒体通信网，全国入网价格大调整。同年9月，瀛海威月收入下跌到30余万元，其全国站点的网民加起来不足6万人。

1998年6月22日，由于持续亏损，中国兴发集团与张树新之间日渐激烈的冲突终于总爆发，张树新在毫无征兆的情况下被迫辞职。

1998年11月7日，瀛海威15名中高层管理人员又集体宣布辞职。中国兴发集团负责人称辞职事件是由身为瀛海威股东的张树新一手策划的。

1999年，通过一系列整合重组，瀛海威正式由兴发集团全面掌控。

在2000年的“中国互联网影响力调查”中，瀛海威的得票跌至第131位。

2000年6月，中国兴发集团提出由兆比特公司以零收购的方式收购瀛海威通信，张树新等决定回购。

2000年8月25日，张树新将瀛海威小股东决定回购瀛海威通信的消息公之于众，并称已筹足首期收购款。

2000年8月28日，瀛海威股东会未能就张树新回购一事做出决定，但

张树新表示不会放弃。

【后续故事】

告别瀛海威的张树新转型为三个角色：风险投资人、互联网思考者和NGO活动家。

她创办了联和运通控股有限公司，在江苏、北京等地投资多家信息、广告、置地及顾问公司。在生意之外，她投入大量精力于“互联网与中国社会”这一命题，组织了一个跨学科的专家小组，从哲学、传播学、社会学及新技术等多个角度展开研究，并出版了系列图书。有人认为她是当今中国对互联网思考最深刻的人士之一。

此外，她还是阿拉善SEE生态协会的发起人之一，在社会公益事业上十分活跃。

张树新似乎不愿意人们老是将她与瀛海威联系在一起，在一次大学演讲时，她说：“长久以来，公众对于瀛海威的感情显然比我还深。”2001年6月，新浪网的创办人王志东被董事会免职，成为中国互联网继瀛海威事件后最大的一起人事风波，张树新评论说：“出局是好事，不然就变成鸡肋了。一下子什么都没有了，才会有机会。”

【档案存底一】

我们是这个行业中犯错误最多的人 /张树新

我们在一个非常残酷的行业里被训练了3年多，每天都面临着生存的压力，很多事情想得比别人多一点。可以说，我们是这个行业里犯错误最多的人，无论是经验还是教训，都是宝贵的财富，希望对同行能有益处。

现在回过头看，瀛海威不幸生得太早。从美国的网络产业发展历史看，网络服务供应商是信息产业高度细分的产物。它的电信基础设施是开放的，网络服务供应商没有必要自己去“盖房子”（搞基础设施建设），也不用自己去生产信息内容，只要去组织“货源”就可以了。而在中国，几乎每家网络服务供应商都要投入巨资去铺线路或租线路，还要自己投入力量开发相应的软件……如果一家企业什么都要靠自己去做，就更像一间作坊，而在作坊里是不可能形成产业的，更谈不上信息产业。

我国的信息服务业几乎与国外同步，然而缺乏必要的生态环境，使网络服务供应商更多的精力不是放在内部经营上，而是去呼吁电信政策、呼吁法制建设、呼吁资本市场等。中国的企业家很累，不但要管企业内部的事情，还要不断地去影响环境。

除了外部的原因，我认为自己在企业的资源组合、资本结构、价值链设计等3个问题上有失误。

1. 我们没有掌握相关资源。现在我们认识到，从事这个行业必须掌握某些资源，而瀛海威是在没有任何资源的情况下凭空建起来的。为此，我们付出了许多心血和巨大的代价。现在“活”得比较舒服的网络服务供应商都是立足于原有行业的基础上，向网络业伸出触角。

2. 我们这种企业依赖银行贷款是死路一条。因为整个行业还远未成熟，收入的增长是缓慢的，需要资金的长期支持和培养，但结果却发现全年的收入总额还不够付银行利息，怎么可能活下去呢？

在美国，网络服务是典型的风险资金支持的产物，要是靠自己进行原始积累，永远不可能发展到现在的规模。但中国没有风险投资机制。从长远来看，瀛海威根本不会缺钱，但瀛海威眼下就是缺钱，于是只能引入风险资本。当我们被金钱资本绝对控股后，就注定了我今天“去职”的命运。

3. 我对企业价值链的设计有误。对这个行业的成熟期估计得过于乐观了，对环境的残酷性估计不足。结果是，这家公司商业模型的设计和营业收入价值，都来自唯一的远期目标，即投资的回报期过长。当你在服务上的收入需要三五年甚至更长的时间才能覆盖盈亏成本的时候，中短期的收入能否弥补？而当我们注意到这个问题的时候，我们已经无力扭转了，我们调整不动了。

首先，整个资源结构成型了，成本是刚性的，很难取消；第二，财务结构成型了，5000万元以上的银行贷款，需要支付的利息摆在那儿；第三，当重新设计价值链时，没有任何资金可以启动了。

【档案存底二】

辞职报告：我们已无意于苟延残喘

总经理并董事会：

瀛海威人在中国信息产业发展的风风雨雨中艰苦跋涉着走过了3年的历程。作为瀛海威的中高层管理人员、高级技术人员和老员工，这3年中我们挥洒激情、汗水和全部聪明才智，使瀛海威曾一度辉煌过，同时也使信息服务业和瀛海威成了我们生命的一部分。

但自去年下半年以来，面临中国信息服务业恶劣的生存环境和同业竞争的巨大压力，瀛海威又出现了来自股东方的严重资金短缺，公司原定快速蓬勃发展的业务计划被迫搁浅。为缓解营运资金短缺的巨大压力，公司从去年10月份开始被迫宣布进入过渡期开展生产自救，挖掘系统集成、虚拟主机、IT相关产品销售、加盟节点建设等一系列“短、平、快”项目，努力增收节支，以期经过数月努力使瀛海威能够走出由于资金短缺所带来的业务停滞状态，重获发展契机。

我们努力着，奋斗着。但面临压力，董事会与公司经营人员之间对公司未来发展方向存在的分歧日渐明显。原总裁张树新被迫于今年6月底去职，于干总经理继任。近5个月来，公司业务发展方向愈发不明晰，业务开展基本是去年过渡期业务的延续。漫长的等待，使我们的希望化为沮丧。公司未来发展方向的迷茫、财务负担的日渐沉重、骨干员工队伍的逐步流失，使瀛海威已迫近崩溃边缘。“没有枪，没有子弹，置身于不见人迹的荒漠之中，被告知去消灭一定数量的敌人”，是今天我们大家的共同感受。

面对濒危的瀛海威，我们心痛，我们不甘。11月12日，我们联名上书梁冶萍董事长，痛陈瀛海威面临的巨大危机。来自梁总和李总的“瀛海威需要彻底改革，而非改良”、“瀛海威业务将彻底转型”、“瀛海威将凤凰涅槃”的寥寥数语，使我们顿悟了董事会对公司未来走向的决断。立志于中国信息服务业的我们，深感已无用武之地。

但我们又偏偏不相信中国的网络信息服务业没有未来！

我们已无意于苟延残喘，我们已汗颜于继续领取瀛海威的工资，我们需要能够让我们继续施展才能的网络信息服务业空间。故在不甘、不忍却又无奈的心态下，我们现向于总和董事会提出集体辞职申请。

请批准！

辞职人签名（略）

1998年11月25日

【案例研究】

下面这篇文章节选自国内一家网站在纳斯达克上市前的招股说明书。在这份由美国证券承销商参与起草的长达300多页的招股书中，对“风险因素”的描述长达50页。这家网站告诉投资者：“我们可能无法完成或维持收益率。”这是迄今中国所有上市公司中最诚实、值得人们长久地喝彩的一份招股书。同时，它也从一个侧面折射出中国网络公司在当时的生存状态：机会无限多，赚钱没把握。

机会无限多 赚钱没把握

我们于1997年1月创办了我们最初的网站。您可以参考本公司有限的营运历史来评估本公司的业务及发展前景。本公司自开办以来已经出现了较大的净亏损，并且到1999年12月31日已有累计大约540万美元的赤字。我们预计，由于高标准的有计划的运作及开支、销售及市场成本的增长、额外人员的雇用，产品开发和我们总的增长目标的更高标准，净亏损仍将继续。而在将来本公司的净亏损还会增加，我们可能无法完成或维持收益率。

您必须考虑风险、开支及不确定的因素，正如本公司早期所面临的问题一样。

我们的收入主要依靠在线广告。

1998年和1999年，在线广告收入大约分别占我们总收入的75%和93%。另外，我们的业务计划很大程度上是期望扩展中国的在线广告业务，而收入的增长在很大程度上是依赖于在线广告。

中国在线广告市场是一个新兴的、相对较小的市场。根据Forrester研究公司的调查，中国在线广告市场1999年的营业额约有800万美元。如果互联网没有被大家普遍接受为可以作为广告和商务媒介，我们的业务将受到影响。

我们期望，在可预见的将来，本公司的大部分收入能从互联网广告中获得，放宽一点说，可以从电子商务中获得。如果互联网作为广告和商务的媒介，没有被大家普遍接受，我们的业务将受到影响。互联网广告和电子商务现在还是一个新的、发展迅速的市场，特别在中国更是如此。因此，与传统的媒介及商业相比，我们无法确定它的有效性或长期的市场可接受性。

我们现在已有的或潜在的许多广告和电子商务客户，在互联网上做广

告或进行商务活动的经验有限，并且以往在基于互联网的广告和电子商务预算方面比例不大。那些在传统商业方式上已经投下大笔资金处理业务的客户，也许不愿意采取新的方式。另外，如果他们对我们的在线广告和电子商务平台没有信心，或者我们的访问者人数还不能引起他们的注意，那些公司可能不会选择在我们的门户网站上登广告或销售他们的商品。

据此，我们无法向您保证，我们一定能在在线广告方面创造丰厚收入，或者能使我们的收入来源多样化。而做不到这些，将对我们的业务、财政状况和营业成绩造成非常不利的影响。

另外，本公司发展战略之一是，通过提供网站的赞助服务，并推出电子商务服务等方式，使我们的收入来源多样化。我们无法保证能顺利地实现这一发展战略。

我们的营运结果很可能会有较大的浮动并可能与市场的期望不符。

由于固定的高额开支（尤其是线路租用的成本和雇员薪酬），将来我们的年度和季度营运结果也许会因为各种因素有大的波动，而这些因素大多是超出我们的控制能力的。因此，我们相信，各季度营运状况之间的比较，对未来业绩并不是一个有效的提示。很可能在以后的一些季度里，我们的劳动结果不像公众市场分析家和投资者期望的那样好。如果发生这样的情况，本公司股票的市场价也许会下跌。

引起我们收入波动的因素包括如下几点：广告预算和广告商登广告的周期；资金支出的数量、时间，以及其他高额成本；新产品或服务的推出；价格及我们产业的其他变化；我们可能遇到的技术困难。

保持和发展品牌是我们扩大用户的基础和增加收入的关键。为了吸引、保持互联网用户、广告商及电子商务伙伴，我们打算大幅度增加我们的支出，来创造、保持品牌忠诚度。如果我们的收入没有与此相称的增长，我们的营运和流动资产状况就将遭受打击。

这依赖我们在提供高质量的内容和网站功能方面所取得的成功。假如我们无法成功地推广品牌，或者访问我们网站的用户以及广告商没有认识到我们的内容和服务是高质量的，我们可能无法继续发展业务并吸引访问和广告商。

我们可能需要额外的资金，但在这个迅速变化的产业中，我们很难对资金需求作出规划。目前我们期望，我们会需要资金来支持门户网站以及计算机基础设施，包括任何补充资产的收购，我们可能购买的技

术或业务，以及我们的销售和市场活动的扩展等。

如果我们无法以对我们有利的条件来增加额外资金，可能对我们的业务、财政状况和营运结果有严重的负面影响。

如果无法与内容供应商、电子商务零售商和技术提供商建立、保持战略关系，我们就无法吸引和保留用户。

我们所面对的激烈竞争可能会减少我们的市场份额，并给我们的财政业绩带来负面影响。

中国互联网市场的特点是有越来越多的新公司加盟，其中一个原因就是进入这一市场的壁垒相对比较低。互联网服务和产品市场（尤其是互联网搜索、信息服务和互联网广告）竞争激烈。此外，互联网产业相对较新并不断变化着，因此当这个市场成熟的时候，我们的竞争对手可能占据较好的竞争位置。

中国的电信基础设施发展不完善。我们无法保证我们能在可以接受的条款下或在适合的时间，从北京电信管理部门租用到（附加宽带）。另外，万一中国的网络有任何中断或者故障，我们没有任何途径可以获得可替代的网络和服务。我们无法向您保证，中国的互联网基础设施能满足日益增长的需求。如果中国政府和国有企业没有发展必要的基础设施标准、网络协议、补充产品、服务或设备，就会给我们的业务、财政状况和营运结果带来严重的负面影响。

在中国，进入互联网要有相对较高的开支，这使得用户难以进入互联网以及在互联网上进行商务活动。不恰当的费用增加会进一步减少我们的门户网站的访问量，并削弱我们通过互联网上的商业交易获得收入的能力。这会给我们的业务、财政状况和营运结果带来严重的负面影响。

将来我们收入的增长，部分地取决于中国电子商务活动的扩展。由于中国目前还没有可靠的全国性的产品销售网，因此，网上购物的真正实现仍然是抑制电子商务发展的一个因素。阻碍中国电子商务发展的另一个障碍是缺乏可靠的支付系统。尤其是在信用卡的使用，以及其他可行的电子支付手段方面，中国的发展没有其他一些国家（比如说美国）好。各类政府机构和商业机构正在解决这些支付手段问题，但是这些问题会继续阻碍中国互联网作为商务平台的广泛接受和发展，这对我们的业务、财政状况和营运结果会带来负面影响。

（摘编自Chinalabs互联网实验室

2000年5月所提供的资讯材料）

三株：“帝国”为何如此脆弱

1996年，珠海巨人集团身陷危机，史玉柱北上济南取经。他来到了彼时正如日中天的山东济南三株实业有限公司，吴氏父子亲自出面接待了这位惶惶然、惊魂未定的青年人。

60岁的吴炳新对30岁的史玉柱语重心长地说：你的阅历还浅，驾驭一个庞大的舰队乘风破浪，仅有知识和技术尚显不足，在关键时刻，关键是经验。

两年后，三株和吴炳新在一场意外的“小事故”中应声倒地…

在中国企业群雄榜上，“三株”是一个绕不过去的名字。

在短短的3年时间内，它打造出了迄今无人超越的保健品帝国。它创造了一种独特的、前无古人的行销模式，它在中国广袤的农村市场上进行的一场充满了东方农民战争特征的、伟大的市场试验，至今仍具有相当大的借鉴价值。

它是中国最早打出振兴民族工业旗帜的民营企业之一，在某种意义上，正是在它及其他同道的激越呼喊下，唤醒了中国企业的竞争意识和自信心。

同时，在市场角斗场上，它又是一个极端冷酷的、狂热的功利主义者，它明确提出要与政府部门建立“利益共同体”关系，它对竞争对手的无情打击和带有阴谋色彩的颠覆，它在产品宣传上的夸大无度，最终酿成了中国保健品市场的整体衰落。

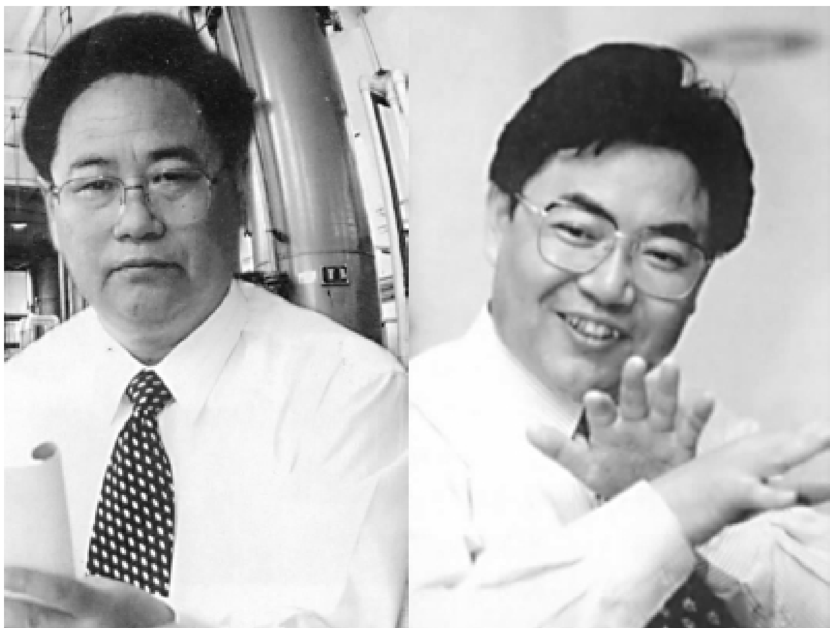
三株相当多的做法为后来的保健品乃至家电等行业的企业所仿效和放大，它的某些幽灵至今仍徘徊在相当多的中国企业家的潜意识深处。

三株曾经无数次地发下宏誓，要在20世纪内将人类的寿命延长10年，可是，它自己的“寿命”却不过短短的六七年。

三株从哪里来？

三株从哪里来，这个问题可以分成两个来问：第一，山东三株实业有限公司从哪里来；第二，三株口服液从哪里来。

每一家中国企业，在到达它的全盛时期的时候，都会编织一些关于企业及其企业家创业的神话，一些善于舞文弄墨的文人出于好奇、崇拜乃至金钱引诱等等各种原因，自然会生发出若干生动、神秘、感人的创业细节，其中难免真伪参半，是不可以当信史读的。不过其大致的轨迹总归是存在的，到了所谓“盖棺定论”的时候，不妨拿来作为研究的参照。



吴炳新和他的儿子(也是战友)吴思伟

三株在它的鼎盛期，同样也不能免俗地、适时地出版了一本探寻“三株神话”的书，书名与当时正风靡国内的、由几位热血青年诗人所撰写的一本时政批判读物《中国人可以说不》相类似，曰《中国人可以说富》。这部“说富”一书的主人公便是任职三株总裁的“奇人”吴炳新。在书的封面上还赫然印着一些煽情的文字：“3年赚100亿元的吴炳新之谜”、“一部中国民营企业的商战教程”、“他宣称——3年成为

中国第一纳税人，他发誓——10年进入世界同行100强”。

这样的书名和这样的注脚，是很可以吸引正在为发财致富而苦苦打拼的中国人的目光的。与很多自娱自乐式的、平庸的企业经验小册子不同，这本书在当时竟闯入了畅销书的行列，摆上了很多城市的书摊，销量据说在10万册以上。由此可见，人们对“三株神话”的好奇以及三株在形象策划上的成功。

据这本书披露，吴炳新的家境十分贫寒。他5岁丧父，6岁失母，可以说是天生地养，从懂事起就是在苦日子里熬过来的。他共有兄妹8人，最后活下来的只有年长他17岁的大哥和年纪最小的他。到11岁时，他才好不容易读上了小学，然而他天资聪慧，仅用4年时间就完成了6年的小学课程。小学毕业后，拮据的家庭经济条件迫使他退了学。1958年，20岁的吴炳新来到包头矿务局工作，一段时间后肯干且善动脑筋的他被提拔为销售科长。据说，当时正逢国家经济困难，在矿上工作的最大好处就是每年能发一套衣服，但吴炳新决意为国家分忧，整整11年没去领一套工作服。当年的老工人回忆说，“炳新当时穿的真不如一个叫花子”。

或许正是这样的出身，养成了吴炳新坚忍不拔的个性，为了达到一个目标自可以无所不用其极。在公司内部，每年他都开展一次勤俭节约运动，而当三株口服液面市之初，他提出的第一个品牌形象口号便是，“争当中国第一纳税人”。应该说这些举措，都与他的早年经历和某些理念是分不开的。

还是据《中国人可以说富》这本书披露，吴炳新最初是以200元起家的，最早的时候他做的是豆芽生意。20世纪80年代中期，国家有关部门出台政策允许个人承包亏损的国有企业，他力排众议大胆承包了一家糕点厂和一家小商场。1989年，他跟已经大学毕业的儿子吴思伟来到了安徽，在淮南开发区注册了淮南大陆拓销公司。当时生物制品“851”刚刚问世，大陆公司成为该制品的代理商，这也是吴氏父子涉足保健品产业的第一步。他们很快尝到了充满暴利的保健品市场的第一口甜水。也是在这一年底，上海市松江县五里塘乡工业公司与上海交通大学合作推出的“昂立一号”口服液问世，吴炳新又主动与之联系，成功地承担了宣传、推广和销售的任务。1990年，自认为已经赚到了“第一桶金”的吴氏父子决定离开经济不甚发达的安徽，实行战略转移，吴炳新北上山东济南，吴思伟转战江苏南京。

接下来的这段故事，便在那本“说富”书中没法找到了。

吴思伟到江苏后，组建成立了南京克立科工贸有限公司，以经销昂立

一号为主营业务。在随后的两年多时间里，吴思伟业绩显赫。1992年，昂立一号在江苏的年销售额达到1500万元，第二年更跃增至1亿元，遥遥领先国内其他市场。吴思伟的营销才能在此时初露锋芒，俨然成为江浙地区首屈一指的“保健品大王”，这也引爆了他内心潜伏已久的独立门户的创业激情。

随后到了1993年8月，南京克立科工贸有限公司与江苏纺织工业总公司合资成立了一家新的生物制品有限公司，生产与昂立一号功能相似的凯拉口服液。至此，吴家与昂立一号的蜜月期宣告结束，随后出现的是一场势不两立长达数年的、席卷整个中国保健品市场的恩怨对决。吴思伟在江苏市场迅速拉开阵势，展开了一场声势惊人的凯拉口服液广告战，其市场战略十分明确，完全以昂立一号为市场假想敌，大有一举取代后者的昭然雄心。



让吴氏父子走上保健品之路的“昂立一号”和影响吴氏父子一生的三株口服液

1994年1月，不堪攻击的昂立公司向上海市中级人民法院起诉，状告南京克立科工贸有限公司以不正当的竞争手段攻击昂立一号。据起诉状透露，南京克立科工贸有限公司对昂立的攻击性行为包括，以公开比较的方式诋毁昂立一号的浓度只有凯拉口服液的1/10，以患者来信的方式贬低昂立一号效果不如凯拉口服液，自称凯拉是昂立一号的更新换代产品……昂立公司以刚刚颁布不久的《反不正当竞争法》起诉南京克立科工贸有限公司，并要求其赔偿经济损失1100万元。当时，此案以其全国诉讼标的最高而引起了社会的轰动。

然而，就在这起反不正当竞争诉讼还没有一个结果的时候，南京克立科工贸有限公司又遭遇了另一场更为棘手的官司。

在昂立状告南京克立科工贸有限公司的1个月后，《江苏健康报》以侵权为名把南京克立科工贸有限公司告到了法院。诉状称，南京克立科工贸有限公司盗用该报刊名刊号，私自出版了与真正的第322期、323期《江苏健康报》完全不符的“凯拉口服液专刊”，并印刷了600万份在市场上广为散发。原告要求南京克立科工贸有限公司在全国及江苏省有影响的新闻媒体上公开赔礼道歉，赔偿经济损失100万元。

更让南京克立科工贸有限公司深陷尴尬的是，有人对专刊中一篇题为《魂系凯拉》的文章提出了质疑。这篇文章用生动形象的笔调介绍了6位留洋博士合力研制凯拉口服液的动人过程，并煞有介事地配发了6位留洋博士的照片和简历。可是，一些知情者很快披露道，这则有名有姓有照片的报道纯属子虚乌有。6位博士全部都是“冒牌货”，其中名列第1位的“留美微生态博士”刘荣生先生其真实身份是南京克立科工贸有限公司的一位普通雇员，家住南京尧化门，且真名不叫“刘荣生”。

不正当竞争案、盗用报名案、假冒博士案——一连串的诉讼和丑闻迅速地击倒了刚刚小试锋芒的南京克立科工贸有限公司。很快，南京克立科工贸有限公司在南京消失。1994年，吴思伟北上山东。按《中国人可以说富》一书的编年记载，8月8日，以吴炳新为首的济南大陆拓销公司与吴思伟的南京克立科工贸有限公司实现了“南北整合”，成立了新的三株实业有限公司，以公司名称为品牌的三株口服液亦同时宣告研制成功。

从一开始吴炳新就被宣布为三株口服液的发明人和“首席科学家”。尽管它日后获得了各种各样的科研荣誉，可是，三株口服液是怎样研制出来的，一直是一个语焉不详的“商业机密”。其公布的主要成分为“双歧杆菌”，与昂立一号相同，其医学效果是“通过口服进入肠道并繁殖，从而达到治理人体环境之目的、保健之功效”。（根据1995年8月山东省卫生厅审批的“药品广告审查表”）

独一无二的行销模式

当吴氏父子在山东济南祭起三株大旗的时候，中国的保健品市场已经进入退潮期。在此前的七八年间，太阳神、娃哈哈、中华鳖精以及各种花粉、蜂蜜口服液构成了第一轮保健品销售浪潮，然后，乐百氏的生命核能、巨人的脑黄金以及东北的沈阳飞龙延生护宝液等也已经品尝到了从鼎盛到衰落的跌宕。消费冲动、刚刚度过温饱期的中国民众对一向钟爱的保健品开始起了怀疑，也是在这一年，持续增长了将近7年的中国保健品市场首度出现滑坡。

就是在这样的大背景下，三株来了。

拥有丰富的保健品拓销经验的吴氏父子自然深谙保健品市场的“广告依赖症”，跟巨人和飞龙一样，三株义无反顾地选择了“人海战术”和“地毯式广告轰炸”。与前辈们不同的是，三株的营销理念更呈系统化、多方位化，在广告、推广及市场定位上采用了一种更为极端和大胆的做法，便是这些做法使三株以令人瞠目的速度迅速做大。

在广告策略上，三株从来不吝啬广告的投放。与众不同的是它采用一种更为巧妙的组合，除了常规的产品广告之外，三株还把大量的费用投放到形象广告中。三株是国内最早将企业电视形象片作为广告进行投放的企业，它在中央电视台及一些中心城市电视台购买了大量的非黄金时间的广告段位，用以播发拍得并不精美却充满了语言诱惑的三株系列形象片，其中最突出的一个主题便是，“三株争当中国第一纳税人”和振兴民族工业。

三株还在一些带政治色彩的主流报刊上整版整版地刊登三株的形象文章，传播三株的民族工业理念。与别的企业完全不同，在跟很多报纸的接触中，三株很少在价格上讨价还价，而它提出的唯一一个要求往往是，不要在版面的上方打上“广告”的字样，最好是以新闻的版式照排，最不济的，也应当作为“企业形象”版来处理。然后，三株又把这些文章连同那些显赫的报纸名字以新闻报道的方式放进它的各种广告宣传小册子中，仿佛一夜之间，三株成了中国主流媒体最关注的企业。同时，三株还十分热衷于赞助各种学术、科技研讨活动。这些活动为三株带来了良好的舆论曝光度，使三株决策层迅速接触到了中国最优秀的名流，此外，还顺带为三株捧回了无数的头衔、奖章和证书，这些后来都无一遗漏地出现在三株的宣传作品中。

很显然，这样的广告策划和组合，在20世纪90年代中期的中国是十分到位和高超的。比如说电视广告的组合，就在当时的其他国内企业还

在为昂贵的黄金广告段位及所谓的标王你争我抢的时候，三株却选择了被人视为鸡肋而价位又十分低廉的非黄金时间段位，这不仅非常适合三株的长达数分钟乃至10多分钟的企业形象广告的大密度投放，而且起到了出乎意料的收视效果，使三株企业迅速地拥有了知名度。此外，三株对企业形象的包装和提升，使它一开始就具有较好的品牌印象。在假货充斥、品牌纷杂的保健品市场，三株的“中国第一纳税人”及“以振兴民族工业为己任”的形象，无疑更胜人一筹。

三株当时的创新式广告

在广告传达上，三株也极为大胆和富有创造性地走出了一条“让专家说话，请患者见证”的道路。三株首创了专家义诊的行销模式，在中心城市，每到周末，三株就会聘请一些医院的医生走上街头开展义诊活动，而其主旨则依然是推销三株口服液；到后期，三株更把这股义诊风刮到了乡镇、农村。据不完全的统计，三株每年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。

在三株的各种广告单页或册子中，三株往往会引用来自天南海北、国内国外的各种医生的话语来为三株喝彩。到1996年，三株甚至与国内数十家科研机构合作，推出了一本10万字的《三株口服液临床验证论文》，全书分为理论、临床、机理、基础和病例5大部分，对三株的广告传达进行了一次全方位的科学规范。在最后的病例部分，该书收集了近百位患者的服用效果，其中不乏神奇、令人匪夷所思的功效描述。三株的这些首创性做法，后来被其他企业一再地仿效和发扬光大，最终也酿成了一场让中国保健品市场轰然崩溃的信誉危机。

在市场推广上，三株并没有缠绵于中心城市。相反，在1995年，三株口服液刚刚在北京及华东沿海站稳脚跟，吴炳新就大胆作出了挺进农村市场的决策。可以说，三株是迄今在中国农村市场取得过最辉煌业绩的企业之一，农村市场的告捷让三株成了真正的保健品大王。

中国农村，地广人多，貌似最具市场潜力，可是低下的消费能力、不通畅的广告通路特别是十分不健全的销售网络，一向让对此垂涎三尺的企业徘徊再三，最终无功而返。崇拜毛泽东“农村包围城市”思想的吴炳新显然更具战略家的能力，他并没有匆忙地靠硬性广告开路，而是花了将近1年的时间来构筑他的农村营销网络。他为三株的农村市场推广设计了四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员。他利用中国低廉的人力成本优势，开展人海战术，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。同时，他还创造了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕墙上。以至于当时每一个来到乡村的人都会十分吃惊地发现，在中国大地的每一个有人烟的角落，都几乎可以看到三株的墙体广告。



以专家问诊的方式促销产品，是三株的重要发明之一

这肯定不是大卫·奥格威们能想象得出来的广告创意，在专业的广告人士看来，没有什么比在飞满苍蝇的茅厕墙上刷口服液广告更为恶劣和恶心的了。可是，这在20世纪90年代中期的中国农村市场却是神奇的一招。哪怕就是在十多年后的今天，恐怕也没有一种广告方式比这更为经济并适合中国农村。



刷在农村茅厕墙上的三株广告

吴炳新的努力得到了回报。来自三株的统计资料看，到1996年底，农村市场的销售额已经占到了三株总销售额的60%，这是一个了不起的营销业绩。1994年，三株公司的销售额为1.25亿元；1995年达到了20亿元；在农村市场获得巨大成功的1996年，三株销售额一跃而达到了巅峰的80亿元。在资产增值方面，三株在1993年底的注册资本金为30万元，到1997年底公司净资产为48亿元，且据称资产负债率为零。

三株的成功可以用这样的一句话来概括：一个不安分的企业，在一个不规范的市场用一些不规范的做法，获得了不可思议的成功。

中国第一营销网

以区区30万元，在短短三五年之内，便开创了资产达40多亿元的三株帝国基业，吴氏父子无疑有着超出一般企业家的抱负和理想，他们也是国内最早提出要把企业办成百年老店的企业家之一。

在企业战略的设定上，父子俩在认识上有一定的差异性。销售科长出身、经历了“文化大革命”洗礼的吴炳新是毛泽东战争理论的狂热崇拜者。而年轻的大学生吴思伟则滔滔不绝于彼得·德鲁克理论，他特意聘用了南京大学日本企业管理研究所的专家为三株设计了一种“矩阵式的管理结构”，然后又委托北京大学的美国企业管理研究所进行修正，最后得出了一个让他满意的糅合了日本和美国管理精华的三株管理模式。

正是在吴氏父子这种反差迥异的管理理念的支配下，三株的管理体系发生过多次的转型，其间也造成过一定的紊乱和冲突。在不同的时期，吴氏父子轮换出任总裁和董事长，在三株分别进行了各自的实验。而最终的事实是，吴思伟的管理思路更多地体现在对经理层的改造上，而三株整体的公司管理框架，特别是最重要的营销体系思路，仍是由吴炳新一手塑造的。

从一开始，吴炳新就为三株打造了一种区域管理式的模型，他把中国市场分割为4个大区——东北区、华北区、西北区和华东区，4个大区设战区经理，也叫做“专员”。4个大区没有财务权，它们的财务监督、市场范围及经费划拨均由总部统一协调。吴炳新把这种体系归结为“中央集权”，他称之为“六统一”，即思想统一、组织统一、政策统一、企划统一、行动统一和管理统一。为使集权体制具体化，他采纳吴思伟的提议，引进了日本“贩卖、人事、总部、制造”4个轮子框架结构，成立了制造中心、营销中心、财务中心、组织人事中心。

伴随着三株机构的日益庞大，喜欢创新的吴思伟又提出了“支薪经理阶层”理论，并在三株进行尝试。按照这种设计，三株形成了8级干部体制，一级是总裁，二级是副总裁，四大中心主任是二级半，三级是各个省的总经理，一些重要的沿海中心城市如杭州、苏州公司的经理则是四级，依此类推，总部先后与大约5000名各级经理签订了“终身合同”。在某种意义上，这是日后盛行的经理入股权、期权制度的雏形。至少吴思伟已经意识到，稳定经理骨干层是保证三株事业长盛不衰的根本所在。

其后，三株公司的派生产品日益增多，组织结构也发生了新的调整，

颇有研究价值的是，三株最终形成的组织形态是集西方事业部制与中国解放战争时期军队建制于一体的杂交物。一方面，根据新产品的推出，总部成立了不同的事业部，各部各自建制，独立运转，实行垂直领导。而在各大区及主要省份，为了保证三株产品的协调运转，又成立了“市场前线指挥部”，在总部则成立“市场前线总指挥委员会”。吴炳新描述道：“市场前线总指挥委员会相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后，相当于前敌委。以军事化管理模式运筹商战，意味着军事化的行动，而军事化的最大特点就是绝对服从命令。”

且不论吴炳新的这些推理是否有真实的内在逻辑性，至少在市场推行的初期，这种军事化的体制是起到了一定的作用。据称，最鼎盛时，三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600家子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，各级行销人员总数超过了15万，这恐怕是一个前无古人、估计也将后无来者的骇人纪录。吴炳新曾豪言，“除了邮政网以外，在国内我还不知道谁的网络比我大”。1996年，正是凭借着这样一支庞大的营销铁流，吴炳新发动了所谓的夏季、秋季、冬季三大战役。三株的传单、横幅、招贴和标语贴遍全中国，一举实现销售额80亿元，这个数字如属实则超过了当年全国保健品销售总额的1/3。三株公司大有吞吐天地、冠盖宇内的气概。

“增长速度回落到400%”

超常规的发展速度，诱发了企业家超常规的膨胀雄心。在1994年8月南北联合之时，三株提出的经营目标是，当年度销售1亿元，第二年保3争5，第三年保9争16。可是，转眼到了1995年，三株的目标突然放大了上百倍。在《人民日报》上刊出的三株第一个“五年规划”中，吴炳新提出的目标是：“1995年达到16亿元至20亿元，发展速度为1600%—2000%；1996年增长速度回落到400%，达到100亿元；1997年速度回落到200%，达到300亿元；1998年速度回落到100%，达到600亿元；1999年以50%的速度增长，争取900亿元的销售额。”

这一连串的“增长”和“回落”，赫然以新闻和专题报道的方式刊登在中国最著名的新闻报纸上，带来了令人晕眩的惊诧。很多企业界人士小心翼翼地把这些数据剪下来，毕竟那都是一个个转眼就将到来的年份，他们都十分好奇地想求证三株神话到底是一个泡沫还是一个真实。也就是在这时，一些清醒的专业人士开始了对三株的认真关注。吴炳新可能没有想到，尽管这些豪情数据在某种程度上将激发市场的热情和员工的激情，可是，他也将承担公布这些数据所必须承担的企业家的预期信用。

或许正是为了实现这些惊人的目标，三株“向前切入销售，向后切入科研”，开始了多元化的经营。在接待巨人集团史玉柱时，吴炳新曾经说道，“你不该挣的钱别去挣，天底下黄金铺地，不可能统吃，这个世界诱惑太多，但能克制欲望的人却不多”。言犹在耳，可是真的到了自己的天地里，吴炳新似乎也很难分辨清楚哪些是属于他的“黄金”，而哪些不是。

在吴炳新的设想中，三株应该走的道路是，首先研制出一个成功的拳头产品，并为此设计出一套全新理论，以产品加理念铺开一个庞大的营销网络；在网络四处蔓延的同时就不断开发出一个又一个新产品，填装进这个网络之中；待每个新产品成熟后，又裂变出一个个子系统；最终形成“大医药大保健”的产业格局，把三株建设成一个不衰的“日不落生物制品王国”。

这个宏伟设想是无所谓对与错的，成功了便自然是对的，失败了则肯定是错的，就好像他在农村的牲口栏圈和茅厕墙上刷广告一样。在1996年这一年，三株先后推出了“赋新康”、“生态美”、“心脑康”、“保腾康”、“吴氏治疗仪”等产品。1997年上半年，三株一口气吞下20多家制药厂，投资资金超过5亿元，之后又计划再上一个饮料厂。



“帝国”的光芒在徽章上闪耀

吴炳新在一次研讨会上说：“就连世界名牌可口可乐也无法与我们相比……将来与可口可乐比高低，去占领国际市场。”很快，三株的产业触角延伸到了医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品等6大行业。

与此同时，三株的组织队伍也出现了超常的膨胀，在短短的4年时间里，其母、子、孙公司管理层扩张了100多倍。

著名财经记者方向明先生曾形象地描述道：

创业之初三株的体制是一种“长颈鹿结构”——细长的颈部支起高昂的头，使之中心能高瞻远瞩，而大区、省级指挥部是精干的身躯，地级子公司一插到底是其灵活的四肢。虽然整个体形略显修长，但由于结构紧凑依然健步如飞。

但是，这种体形随着躯干臃肿而演化为“恐龙结构”——省级与地级变成效率不高的中间管理阶层，而县至乡村的办事处和工作站变成行动迟缓的手足，由于陷入大量琐碎管理事务，高度集中的小脑袋也不再那么灵敏，随着市场环境的陡变，这个恐龙形结构的应变能力就显得十分的弱小了。

“长颈鹿”与“恐龙”的描述仅仅是对三株组织结构上的一种反思。就深层次上剖析，更为致命的似乎是，从一开始三株就被设计成了一个战斗型的团队，它的营销建制是战斗队化的，它的管理是全员军事化的，如同一台快速旋转中的机器，自然会惯性地产生强烈的向心力和凝聚力。然而，任何机器毕竟无法始终处于这样的状态，其机体肯定会因此而快速老化，除非这台机器是一台“永动机”。否则一旦因为某种原因而发生停顿，便不可避免地会轰然解体。 就企业而言，除非它始终处在一种永动的创造热浪中，它不断有轰动性的、能够产生巨额利润的新产品出世，并且每一个新产品都拥有广阔的市场深度，而且还能够避开所有的人为或非人为的侵扰事件。否则，一个始终处于战斗状态的企业是无法维持长久的，它必然会产生疲态，必然会发生摩擦，必然陷入激情的过燃和早耗。

一个成长过快的企业，是一个十分危险的团队，如同一队为了利益而啸聚在一起的强人，他们从一个高地呼啸着冲向大江南北，迅速地抢取到了巨大的财富之后，然后便不可避免地会各奔前程，一哄而散。据三株审计部门发现，在1995年公司投放的3个亿广告费中，有1亿元因无效而浪费掉了。在不少基层机构中，宣传品的投放到位率不足20%，甚至一些执行经理干脆把宣传品当废纸卖掉了。在三株的4年鼎盛期，至少有数以万计的经理、经销商、批发商、零售商因为销售三株产品发了大财、中财、小财，可是作为三株企业，却缺少真正的维护者，始终没有来得及培养起自己的传统、文化和精神。

最终，它之所以能够运转支撑下去，依赖的仅仅是企业家本人的毅力、商业智慧和人格感召，仅此而已。

“有病治病，没病防病”

令人望而生畏的形象塑造、铺天盖地的广告轰炸、充满狂热的人海战术，在某种程度上造就了三株神话，在所有的对手都还没有来得及反应过来的时候，三株已跃然而上，在华山之巅傲视群雄了。

然而很快，这些造就了三株神话的奇功异技，其内含的种种毒素也在渐渐地散发出来。

早在1994年，国内一些城市的工商行政管理部门就开始注意到了三株广告的不规范性。在三株的广告中经常出现一些擅自引用专家言语、夸大功效及诋毁同行的词汇。这年5月，中国科学院上海生物工程研究中心的一位叫尹光琳的研究员在《新民晚报》刊登声明，指称三株在《三株广场》宣传册子中刊发的以其署名的《三株——人类微生态平衡的飞跃革命》一文属冒名作品。

1995年5月，广东省卫生厅专门发出了《关于吊销三株口服液药品广告批准文号的通知》，该通知称，“济南三株保健品厂在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告，超越了《药品广告审批表》审批的内容，出现获奖内容，擅自增加‘防治肿瘤’、‘有效预防和辅助治疗肝炎、肝硬化’……从即日起吊销三株口服液的药品广告批准文号，暂停在我省做任何形式的广告宣传”（根据粤卫药政〔1995〕30号）。

应该说，这是一份十分严厉、在某种程度上等于宣判了三株口服液在广东省“死刑”的通知。尽管事后经过三株各方面的活动，三株口服液仍然得以在广东销售，此事也没有被媒体曝光放大，可是，危机的导火线无疑已露出了狰狞的端倪。当时，三株口服液已经取得了相当好的市场业绩，而其营销队伍也开始庞大起来，一些地方的营销人员为了扩大产品的消费面，便擅自夸大三株口服液的功效，凡是常见病、急性病等等，都拿来跟三株口服液挂上钩，终而把本来对肠道清洁有一定功效的产品夸大成包治百病的灵丹妙药。在一则广告宣传单中，甚至宣称三株口服液可以治疗“老年糖尿病、胃癌、直肠癌、食道癌、胰腺癌、白血病、风湿性心脏病、高血压”等40多种疾病，并出现了“有病治病，没病防病，无病保健”等充满江湖气息的字眼。

到了这年的9月，《杭州日报》记者潘宪发表《济南三株公司屡屡发布虚假广告　三株杭州撞克星》一文，国内先后有近10家报纸进行了转载，引发出一起全国性的新闻事件。据这篇新闻稿报道，当年8月15日，三株在杭州地区的《富阳报》刊登广告，宣称三株口服液可以治疗霍乱病，而当时该城市正受到急性肠道传染病的困扰。三株的广

告一出，马上引起杭州市的高度紧张，工商行政管理部门、卫生部门当即进行了查处。潘宪还在这篇新闻中披露三株公司曾经有过盗用《开发时报》刊名、在广东及河南等省份遭到查处的事实。

此文在国内各媒体发表后，山东三株公司当即以诋毁罪名把潘宪告到了法庭。有意思的是，其状告的理由不是因为新闻稿严重失实，而是因为潘宪在新闻中一再提及“山东三株”，而三株公司认为在杭州发布广告的是具有独立法人资格的“杭州三株公司”。这是吴炳新考虑得比较“超前”的一个策略：三株在各地设立分公司时均将其注册为具有独立法人资格的有限责任公司，这样各家分公司在各地的所作所为便在法律意义上与“济南三株”没有任何关系，而传媒则很难预想到这一点，因此往往会陷入被告的境地。

三株口服液成了包治百病的灵丹妙药

这样的辩驳，在法律上可能有一定的依据，然而在情理层面上毕竟十分脆弱。最终，潘宪与济南三株的官司拖了将近1年，以淡化和解了事。

绝密的“利益共同体”理论

在这里我们必须专门来研讨一下三株与政府的关系。这是一个非常微妙的话题，在体制转型期的中国，一家企业如果没有与政府部门取得并保持一种协调性的关系，那将是非常难壮大的。反之，如果过于亲密，也可能发生一些意料之外的灾难。

在处理政府与企业的关系上，三株有一套秘不示人的理论。这一理论在当年的三株公司内部被列入“绝密”级。

从三株创业那日起，三株在公共关系的处理上就从不吝啬。为了扩大三株的影响面，结交天下名流，三株经常召开各种主题和规格的专题研讨会，聘请政府、传媒的主要官员出任三株的顾问等等，在短短一两年时间内便编织了一张十分庞大的关系网络。很显然，三株的最初动机是单纯的，由于国内消费市场，特别是保健品市场的竞争十分惨烈，三株通过这张关系网自然可以为自己避开不少的陷阱和障碍。

在尝到了甜头之后，三株突然发现这其实是一个非常巨大的资源。

于是，从1995年下半年开始，在三株的一些内部文本中便出现了很多与此相关的言论。

吴思伟在1995年6月的三株地区经理扩大会议上便谈到：“……我们对下半年的第二项重点工作现在做一个部署。要求各指挥部，在所有的省与卫生厅、工商行政管理局、医药管理局建立经济共同体关系。时间定在7月30日以前。怎么建设，各有千秋，情况不同。但原则上讲，大家先去接触，根据实际情况，可以提出……对竞争激烈的地区一定要设立信息科，有专门的组织机构，配备两名专职干部，从事这方面的专职工作。”（摘自《三株实业》第18期，三株集团1995年6月地区经理扩大会议专刊）

7月，吴思伟在沈阳公司再次对他的“利益共同体”理论进行了阐述。他说：“中国的民营经济从晚清直到民国就是一个官商结合的经济，现在正开始着第二次官商结合，公私合营也合进去了，民国是官商结合，到现在又出现了官商合营的问题。现在的情况是政府的职能部门在改革，要求它作为一个经济实体，有自己的利益，即便没有这个，它也需要有自己的福利等方面的要求，所以现在是官商结合的又一个年代。企业要想蓬勃地发展，必须与官方结合起来，政府在合法的前提下倾注全力给你支持，它给你支持还是漠视不管，对企业发展是至关重要的。”

同时，他还具体地谈到了如何组成利益共同体的方法：“……跟他们搞合作搞联营，药政部门每个月都要搞宣传，你宣传我出经费，跟你一起协办，有各种各样的形式。与工商行政管理部门，每年广告法的宣传我都出钱，由他们去操作，劳务费等都打进去……我们协助你进行广告法的宣传，怎么花都是你的事，而费用我们全包了。必须建立与这些部门单位间的良好关系，然后再建立个人间的良好关系，这些工作做不好，不要想做任何事情。”（摘自《三株实业》第19期，1995年7月25日）

与吴思伟相似，吴炳新在一篇由他署名的《三株营销新思路》一文中，明确提出了一个“让基层卫生局做我们的代理商”的工作目标。他写道：

“最近，我们接待了××卫生局局长的来访。他提出要做我们××地区的代理商。卫生局找上门来跟我们合作，这是我们巴不得的，我们认为可能他是有代表性的，将这一经验在全国推广，就使我们打开了另一条销售渠道。

“现在的基层政府机关、医药部门都很困难，都想着搞点额外收入增加机关的费用开支来源，跟我们合作，将使他们有一笔可观的收入。按常规来说××卫生局的做法是有代表性的。

“卫生局既管医院，又管医药商店，连医药批发公司都归它管，那么由它往下推，一切都合法化了，经营渠道一下就打开了，这是件好事。

“按照这个思路，各个公司在向周边进军的同时，都要注意卫生局这里，争取他们的合作。就要他们发财嘛。我们就给它出厂价，让他们往外批发，我们再派上一个人给他们进行指导，给他们印上报纸，告诉他们怎样进行宣传，这样来看，我们在开拓周边市场方面，很可能走出一条捷径。我们觉得这是个很好的思路。”

在可以收集到的三株公司内部文件中，我们不时可以读到这样的文字：

“北京刚结束的全国卫生厅局长会议通过了整顿医药市场的决定，小聪聪母液已被查封，这对我们是一个警告。因此，总部要求加强社会环境建设，搞卫生厅、药政处、卫生局、药政科是近期工作重点。想尽一切办法，运用巧妙的形式，去与他们搞关系，共建、合作、宣传药政法10周年等等……此项工作是重点之重点！！”（1995年5月26日，三株营销企划中心发给各地区总经理、各直属公司总经理、各子

公司经理的传真件）

“让卫生局牵头进医院，一方面共同的经济利益把我们双方绑在一起，这样外部环境问题可彻底解决，另一方面震慑了其他经销商。鉴于此，7月份我们公司决定开展‘红十字’行动，通过各种相关部门、卫生局、工商行政管理局下属的实体，大规模向医院进军。”（三株某分公司发表在1995年6月27日《三株实业》第17期上的经验介绍，文末有吴炳新的批示：同意试行）

这些言论和观念以内部文件的方式在三株中高层管理人员中灌输、传播，自然便生发出一些具有“三株特征”的公关行动。比如，三株的不少分公司在一些地方的人民检察院设立了“明察秋毫基金”，在公安局设立了“保一方平安基金”，在一些县市设立了“见义勇为基金会”。三株口服液能够在很短的时间内席卷全国，并如此轻易地开展各种引人注目的大型活动，不可否认，吴氏父子所谓的“利益共同体”理论及实践在其中起到了相当关键的作用。

除了与政府部门建立这种不无暧昧、隐晦的公共关系之外，三株在对竞争对手的态度上则是十分坚决和无情。1995年8月，三株公司专门发出了一个编号为第25号的关于《三株公司信息工作规范》的文件，文件要求：

根据信息，进行系统分析，结合当地实际情况，出对策（例如，对其违法广告进行举报，对其义诊活动进行破坏等）。

特殊使命：

1. 与各地区经理紧密配合，通过我们的公共关系，通过种种手段拉拢、瓦解竞争对手的公共关系，使其为我们服务。

2. 力争在较短的时间内，在对手的内部建立“线人”。

（1）对竞争对手内部人员进行耐心细致的调查，寻找合适人员，通过直接、间接方式，联络感情、施以恩惠、建立长期关系，为我们提供对手的内部信息。

（2）针对部分竞争对手有关招聘启事，派人应聘或通过他人介绍进入对手内部任职，建立我们自己的情报员。

从这些充满敌意和战斗气息的文件，我们可以窥见20世纪90年代中期中国保健品市场竞争之惨烈和戏剧化。或许，在这样的竞争氛围中，三株并不是唯一在进行这些操作的企业，它肯定也有自己的难言之

隐。只是从这样的一个侧面，我们对“三株神话”会有一个更为人文及社会化的考察。

所以，我们说，研究一家中国企业的兴衰，往往应当多考虑非经济的要素。很难说这些企业是被谁击败的，关键在于，企业与整个社会及市场均处在一种不规范的动荡的大气候中。恩格斯说过，“原始积累的每个毛孔都充满了血腥”。在某种意义上，企业在初创期为了攫取超额利润和加速原始积累的速度，都或多或少地会采取一些非正当乃至不可告人的战术。然而，在企业跃上平台，步上稳定发展之后，企业家则应迅速修正，以更为透明化、规范化的方式来从事企业的经营活动。

一个与此相关的话题是， 中国的民营企业家似乎有“道德分裂”的病症，他们往往是旧体制的冲决者，他们对社会的进步、民族的复兴有着一份十分纯朴的信念和责任感。可是，在具体的经营活动中，他们则又往往是经济秩序的破坏者，是一个完全忘却了哪怕是最起码的品格道德的功利主义者。 这样的分裂，最终损害了作为一个阶层存在的社会认同。三株集团在其晚期稍稍出现市场危机后，便爆发了大规模的人员逃亡，由此可见，有相当多的三株员工对这家公司缺乏由衷的文化认同和道德归属。

三株的“15大失误”

1996年，三株集团宣布完成销售额80亿元。自此，三株便患上了一种十分典型的“综合紊乱征”。

这种“综合紊乱征”，表现为企业与政府、与传媒、与市场以及内部管理的种种不协调。以“利益共同体”为理念构筑起来的企业与政府的生物链是十分脆弱的，一旦在市场上出现或大或小的动荡，政府必然会以自我保护、规避嫌疑为前提而退出合作；三株与相当部分传媒的关系也是通过高额的广告投放来维系的，如果市场发生波动，广告款项一旦出现拖欠，一些传媒会立即“翻脸不认人”。而在市场方面，由于十多万人、数千个大大小小的指挥部在前线作战，种种夸大功效、无中生有、诋毁对手的事件频频发生，总部到最后已疲于奔命而无可奈何。单在1997年上半年，三株公司就因“虚假广告”等原因而遭到起诉十余起。吴炳新曾明文要求各地“带疗效的广告宣传倒给钱也不能干，我们这样做，等于给别人送炮弹来打我们”。可是，尽管三令五申，却已经无法转变近乎失控的市场局面。

这种综合性、多方位的紊乱并发，其实与三株的经营思想、组织结构及公共关系的理念设定等等均有十分密切的关系，换而言之，其独特的思想、结构和理念促成了三株的暴发式的增长。可是到了某一阶段，它们又必然会对企业自身造成如此种种的反作用。

在内部管理上，“恐龙结构”所带来的弊端尤为突出。到1997年，三株在地区一级的子公司就多达300多家，县级办事处2210个，乡镇一级的工作站则膨胀到了13500个，直接吸纳就业人员15万以上。

看上去，三株的营销铁流浩浩荡荡，实际上却是机构重叠，人浮于事，互相扯皮，在下属机构甚至出现一部电话三个人管的怪现象。

三株所崇尚的高度集权的管理体制造成了种种类似“国有企业病”的症状。为了统一协调全国市场，总部设计了十多种报表，以便及时掌握各个环节的动态。但具体到一个基层办事处，哪来那么多变化需要填，上面要报，下面就造假。在一次总结会上，吴炳新气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（注：吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事，他在电话中对我说，不得了，尽哄人呀。”

为了避免重蹈巨人、飞龙集团后期资金失控的覆辙，制止日益呈现的

官僚主义、贪污和浪费现象，吴炳新可谓想尽办法。他对三株的全国营销网络实现了计算机联网，试图用现代化手段促成总部的“现场管理”。同时，他把三株各级机构的开户行确定为中国银行一家，以便借用金融网络监控资金走向。此外，他还在三株的西方化的组织框架中，注入了中国传统企业管理的某些精髓，诸如“鞍钢宪法”、“三老四严”、“四个一样”的“大庆经验”。他还建立了山东省第一家民营企业党委，借鉴毛泽东“把支部建在连上”的经验，在每个有党员的基层单位都设立了党支部，总部增设政治工作部，各级政治工作人员主要在部队转业干部中聘请。为反腐倡廉，三株公司一律不准买进口轿车，一律不准配女秘书。吴炳新还多次在企业内部开展“全员洗澡”、“三查三反”（自下而上和自上而下查、自我查、互相查，反对浪费、反对非组织活动、反对贪污受贿）、“一打五反”（严厉打击经济犯罪活动；反贪污，反腐败，反浪费，反非组织活动及反软、懒、散）等活动。然而，尽管吴炳新不断地亡羊补牢，仍未能力挽颓势。1997年，三株的全国销售额出现大幅度滑坡，比上年锐减10个亿。吴炳新在年终大会上做了一个他称之为“刮骨疗毒”的报告，痛陈三株“15大失误”，首度把三株危机曝光于天下。

到这一年年底，在中国企业圈，一个悬念已经幽灵般地浮出了水面，人们都好奇地想看到谜底：谁将是三株“帝国”的终结者？

可是没有一个人会想到，这位终结者竟会是湖南乡下的一个叫陈伯顺的老汉。

“八瓶三株喝死一条老汉”

陈伯顺一案发生在三株鼎盛的1996年，而其引爆则是在山雨欲来风满楼的两年后。

1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺在三株“有病治病，无病保健”的广告承诺打动下，花428元买回了10瓶三株口服液。据陈家人介绍，患老年性尿频症的陈老汉服用了两瓶口服液后夜尿减少，饭量增多，但一停用又旧病复发，当服用到三到四瓶时，老汉出现遍体红肿、全身瘙痒的症状，第八瓶服完，陈老汉全身溃烂，流脓流水。6月23日，老汉被送到县医院求诊，医院诊断为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，病情不断反复，9月3日死亡。

陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德市中级人民法院。

此案发生时，正值三株口服液红遍全中国，跟其他许许多多与三株有关的诉讼案件一样，它只在湖南当地很小的范围内传播，远远还没有演变成一件全国性的新闻事件。案件的审理，也因种种原因而一拖再拖，几乎要不了了之。可是到了1997年底，案件突然峰回路转，出现了戏剧性的高潮。当年初，常德市中级人民法院把陈老汉未及服用的两瓶三株口服液送至中国药品生物制品检定所作检定，该所最终拿出一份检定号为SJIS970667的报告，称：“未检出双歧杆菌等活菌；豚鼠过敏试验阳性；小鼠安全毒性试验阳性并经病理检查，心、肺、肝、脾、肾和胸腺均有病理改变。该检品为不合格制品。”

据此报告，1998年3月31日，常德市中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，要求三株向死者家属赔偿29.8万元。

到此时，由于各种原因，常德一案已引起了国内媒体的普遍关注。一审判决后，当即有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均为《八瓶三株口服液喝死一条老汉》。

这条爆炸性新闻，对于已经处在风雨飘摇中的三株公司无疑是毁灭性的一击。吴炳新承认这是“三株陷入创业以来最困难的时期”。据说，他在得知这一判决后大病20天，医生下达了病危通知书，病中他还喃喃道：“我不要求什么，只想给民族做点事，如果不让我做，我就不做了。”

“吃死人”新闻的曝光对一家完全依靠信誉和质量来支撑品牌的保健品

公司而言意味着什么是不言而喻的。从当年4月下旬开始，三株的全国销售额急剧下滑，月销售额从数亿元一下子跌到不足1000万元。从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000名员工放假回家，口服液的库存积压达2400万瓶，相当于市场价值7亿元。5月，江湖上四处传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准……

如同一位内功虚弱的“强人”，仅仅遭遇轻轻一击，三株集团便委顿失神，陷入了可怕的“病危期”。昔日那些对三株的作风和做法敢怒不敢言的同行和企业界人士终于找到了发泄的机会，一股前所未见的“墙倒众人推”的怒潮迎面汹汹而来。

1998年6月16日，首届中国企业成功与失败案例综合剖析会在北京召开。会上，一家名不见经传的陕西金花集团的副总裁金迪安突然上台对三株发难。而此时，大病初愈的吴炳新作为代表正端坐台下。

金迪安显然是有备而来。他开口就指斥三株集团是中国保健品市场走向衰落的“罪魁祸首”。

据他调查，三株的营销体系是建立在销售人员给别人回扣基础上的，这给社会带来不好风气的同时，也给自己堵了后路。“因为虽然三株营销体系很大，但这不是强有力的网，而是一个用沙子垒起来的塔，沙子毕竟不牢靠，塔将很快倒掉。”

这位言无禁忌的副总裁还十分生动地用“十天十地”来为三株画了一幅像：声势惊天动地，广告铺天盖地，分公司漫天遍地，市场昏天黑地，经理花天酒地，资金哭天喊地，经济缺天少地，职工怨天怨地，垮台同行欢天喜地，还市场经济蓝天绿地。金迪安最后说：“总裁吴炳新应该痛定思痛，如果不悬崖勒马，就死定了。我奉劝三株老总读一读王朔的小说《过把瘾就死》。”

迄今中国企业界，没有一家企业的领导者以这种不无刻薄、尖锐的语言，面对面地批判另一家知名企业。据亲临剖析会采访的《名牌时报》记者称，金迪安发言时现场掌声最响，笑声不断。由此亦可见，三株在当时确乎已成“众矢之的”。

会后，吴炳新对金迪安的发言表现出罕见的宽容。他发表了一份数百字的、让人读后如坠云雾的《吴炳新告白书》，其中唯一一句让人读懂并完全体现了吴氏经营理念和作风的是告白书的第一句话——“没有利益，就没有存在的意义”。

“这个企业怎会如此脆弱？”

一家年销售额曾经高达80亿元——迄今中国尚无一家食品饮料或保健品企业超过这一纪录——累计上缴利税18亿元、拥有15万员工的庞大“帝国”就这样轰然崩塌，淡出舞台，竟听不到一声惋惜和同情。

让人更欷歔、慨叹的是，到烟消云散、往事随风散去的1999年4月，突然传出一条新闻：三株公司在汉寿县老汉陈伯顺的官司中二审胜出。

一条来自新华社的新闻稿称：

新华社北京4月2日电：三株公司董事长、总裁吴炳新日前在此间向新闻界出示了一份盖有“湖南省高级人民法院”公章的民事判决书。这一终审判决书说，现有证据不能认定陈伯顺死亡与服用三株口服液的因果关系，原审判决认定事实、适用法律错误，应予改判，撤销常德市中级人民法院民事判决，驳回三位原审原告的诉讼请求……据中日友好医院、中国康复研究中心等专业单位提供的检定报告和学术研究结果综合表明，三株口服液是安全无毒、功效确切、质量可靠的高科技产品。

这是一个迟到的“胜出”。对于已经陷入万劫不复深渊的三株公司来说，它除了能够证明自己在陈伯顺一案中的确是清白的之外，已不再能证明什么了。此时，三株的200多个子公司已停业，几乎所有的工作站和办事处全部关闭。

吴炳新痛言，一起不明不白的官司，让三株损失数十亿元。数以百计的新闻媒体也纷纷报道了三株胜诉的新闻，可是，整个舆论的走向却已经显得十分冷静了，大家在谈论的似乎是一件已经十分遥远的前尘旧事了。曾经在1年前率先报道了《探寻三株破产传闻》的《中国经营报》在这条新闻的最后加了一条余音袅袅的“记者附记”：

一件消费纠纷案件几乎毁掉了一家大型企业，这个案件所爆发出的能量应该说是毁灭性的。这件事情促使我们思考，消费者走上法庭、维护自身权益的方式是不是有些问题？但是，反过来我们也许要问：一个年销售额达80亿元的企业如何轻易地就被这样一个消费纠纷案打败，这个企业怎会如此脆弱？

China Business

中国经营报

探寻三株破产传闻



三株公司曾有一个浪漫主义的发展设想。1995年10月17日，总裁吴炳新在新华社的一次年会上雄心勃勃地表示："中国最大的企业是大庆，它现在的产值是346亿元，我们用5年到6年的时间赶超它是大有希望的。"进入1998年，吴炳新则在传媒上直言，三株正在"刮骨疗毒"。

◀三株"暴富"的传奇被当作经验之谈出版成书，书的名称是《中国人可以说富——三年赚100亿的吴炳新之道》。

"帝国"在传闻中崩塌

2000年2月美国出版了一本题为《百万富翁的智慧》一书，对美国1300位百万富翁进行了调查。在谈到为什么能成功时，受调查者竟没有一位归结于"才华"，而最普遍的一个回答是：成功的秘诀在于诚实、有自我的约束力、善于与人相处、勤奋和有贤内助。

诚实，在这里被摆在了第1位。

这里的诚实，似乎并非指某个人的禀性，而更在于一个企业或团队的共同的素质，一种生存的基因。

【三株大事记】

1994年8月，以吴炳新为首的济南大陆拓销公司和其子吴思伟的南京克立科工贸有限公司合并，成立了济南三株实业有限公司，三株口服液同时宣告研制成功。

1994年，三株第一年的销售额即达到1.25亿元。

1995年，三株利用其四级营销体系挺进农村市场。同年，三株在《人民日报》上刊出了第一个“五年规划”，吴炳新提出的目标是：1995年达到16亿元—20亿元，1996年达到100亿元，1997年达到300亿元，1998年达到600亿元，1999年争取900亿元。

1995年5月，三株口服液因在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告超越了《药品广告审批表》中审批的内容，而被广东省卫生厅吊销了三株口服液的药品广告批准文号，暂停在广东省的广告宣传。

1996年，三株公司的销售额达到了80亿元，而农村市场的销售额占到了三株总销售额的60%。在鼎盛时期，三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600个子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，各级行销人员总数超过了15万，与此相应的是，公司内部部门林立，层次繁多。

1997年上半年开始，三株公司开始向医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品等行业发展，一口气吞下20多家制药厂，投资资金超过5亿元。

1997年，三株的全国销售额比上年锐减10个亿。吴炳新在年终大会上痛陈三株“15大失误”，首次把三株危机曝光于天下。

1998年3月，湖南省常德市中级人民法院在一消费者诉三株公司的案件中，一审判决三株公司败诉，要求三株公司向原告赔偿29.8万元。此事有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均为《八瓶三株口服液喝死一条老汉》。

1998年4月下旬开始，三株的全国销售额急剧下滑，从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产。

1998年5月，社会上传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准，吴炳新否认这一传闻。

1999年，常德事件二审三株胜诉。但此时，三株的200多个子公司已经停业，几乎所有的工作站和办事处全部关闭。

2000年，三株企业网站消失，全国销售近乎停止。

【后续故事】

2000年之后，三株集团和吴炳新陷入长时期的沉寂。三株集团虽犹在，但已日渐式微，而吴炳新自称是“阶段性地退出了激烈竞争的海洋，进行修整，让路给别的船队奋勇前进”。2005年春，有媒体报道吴炳新意图“复兴”：他宣称彻底退出保健品行业，转而成立三株医药集团，专攻医药产业。在这一轮新闻后，市场上并不见三株集团有引人注目的动作。

2008年，70岁的吴炳新出版三卷本、字数多达150万字的《消费论》，这对于只有小学毕业水平的他来说，无异于创建另外一个三株。他对前来采访的《中国周刊》记者说：“我是英雄，我就是顶天立地的英雄，世界上哪有这样的英雄？”

2013年，已经75岁的吴炳新依然没有退休，他期待着能够带领三株二次创业：“三株这么多年不得已退出了市场，有人说三株失败了，但我说三株从来没有失败过。”

【档案存底一】

三株营销宝典：一大方针、十大原则

在三株创业初期，帮助三株公司在市场上所向披靡的根本指导思想是被三株人奉为宝典的《一大方针、十大原则》。

一大方针：

站在高科技的角度，宣传一种产品的理论、技术、功能、消费理念，以优异的服务满足消费者的需求。

·核心：满足消费者的需求。

·角度：以高科技为依托。高科技产品，是产生于传统的中医药学、微生态学、营养学基础上的，是生态医学发展的必然产物，代表着保健品发展的方向。

·基本方式：以观念—效果广告为线索，以服务营销为手段，通过理论宣传占领消费者的思想阵地；通过效果宣传激发消费者的购买欲望，产生购买行为。通过服务，提高消费者的满意度，增强消费者对三株的忠诚度。

十大原则：

（一）普遍宣传为主、重点宣传为辅，普遍宣传与重点宣传相结合。

这是三株公司启动市场的首要原则。普遍宣传就是针对整个目标市场所进行的宣传，对消费者不进行区分，强调的是宣传的覆盖率、到位率。

重点宣传就是有针对性地对目标消费者进行宣传，在医院门诊、病房直接对患者进行宣传，在目标市场“三株”已具有一定知名度的基础上，再对目标人群进行深度的宣传。

（二） 观念、机理、疗效宣传为主，形象宣传为辅。

三株公司的成功在善于塑造观念，并引导消费者接受观念，根据市场环境的不同推出不同的观念。形象宣传是建立在功能宣传基础之上的，也就是说功能宣传是形象宣传的基础，保健品只有在功能宣传的基础上进行形象宣传才会收到效果。

（三）以报纸、电视的科技生活栏目为主，以广告栏目为辅。

三株公司市场初期的广告多是以电视专题片和报纸软性文章的形式在公开媒体的生活栏目上刊发，仅在广告栏目上播放少量的标版广告，用于提醒消费者注意三株品牌。

（四）跟踪调查病例为主，培养典型病例为辅。

在每一个市场启动的初期，三株公司市场经理都会尽可能地对购买三株口服液的患者进行登记，随后进行跟踪访问，以便能随时了解患者的服用情况，对患者的各种心理变化及时作出反应，能有效地解决患者服用的实际问题。

（五） 广播宣传与专家讲座宣传相结合。

（六）科普宣传与义诊宣传相结合。

三株口服液刚问世时，是一种新型的保健品。消费者对其是一无所知的，于是三株公司就首先教育消费者，聘请了一些专家学者撰写科普文章介绍三株口服液的科学机理，播放科教电视专题，举办科普知识竞赛等一些形式多样的科普宣传工作。

人有了病，首先相信的是医生，然后才是医生推荐的药品。义诊在当时真不愧为保健品极好的宣传方式，作为三株公司宣传的三大法宝之一，对三株公司初期的市场推广起了相当大的作用。

（七） 终端宣传中“硬终端”与“软终端”相结合。

三株不仅对药店进行“硬终端”的包装，而且培养了较高素质的促销员队伍，促销员促销的目的是为消费者提供服务，使消费者获得最大限度的满意，从而获得消费者的信任，也为三株产品赢得了忠诚度。

（八） 利用各种机会来宣传。

每年的春节、中秋节都是商家促销的热点时机，三株公司也不例外，春节时举办“三株送福到万家”，将“福”字贴到所有家庭的大门上，利用五一劳动节举办“百名医生大义诊，向劳动者献爱心”活动，等等。

（九） 宣传的可信性、可读性与宣传的到位率相结合。

（十） 以治疗宣传为主，同时预防宣传与保健宣传相结合。

【档案存底二】

吴炳新自述“15大失误”

1. 市场管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没有处理好。1994年、1995年、1996年，我们对市场采取的是“集团军式”的管理模式，高度中央集权；对子公司采取的是“填鸭式”的管理。这种管理模式在1997年，出现了严重的不适应。1997年初，我们实行了放权，但许多子公司不会用权或者滥用权力，出现了较为严重的问题。

2. 经营机制未能完全理顺。转轨以前，我们实行的是中央集权式的核算管理，它保证了公司的最大利益。但随着公司的急剧发展，子公司内不讲工作效率、不讲经营效益的现象越来越严重，盲目扩张，盲目投入。而且在这样的经营机制下，无法对此进行有效约束、有效控制。

3. 大企业的“恐龙症”严重，机构臃肿，部门林立，等级森严，层次繁多，程序复杂，官僚主义严重，信息流通不畅，反应迟钝。在公司总部，几大体系是大中心套小中心，各体系之间、各中心之间画地为牢，互成壁垒，各自扩充人员，增加职能，争权夺利，形成了一个个割据分立的小诸侯。

4. 市场管理的宏观分析、计划、控制职能未能有效发挥，对市场形势估计过分乐观。

5. 市场营销策略、营销战术与市场消费需求出现了严重的不适应。1997年与1996年相比，市场环境虽然发生了很大变化，但是我们的营销策略、营销战术仍采取了过去的方式：强力推进农村市场，对城市市场缺乏开拓，没有培育起新的经济增长点。对投入产出比强调不够，仍旧坚持大规模的投入，造成无效投入和广告费的严重浪费。在营销战术上，仍旧是老一套——传单、专题、活动，总体上创新不大。广告制作的品位、档次、质量不高，可信度下降。有些子公司还在随意扩大疗效范围，宣传三株口服液百病皆治，引起消费者很大的反感。对消费者变化了的需求不调查、不研究、不分析，为宣传而宣传，是我们1997年市场营销策略的最大失误。

6. 分配制度不合理，激励机制不健全。在转轨以前，是“干的不如坐的，坐的不如躺的，躺的不如睡大觉的”；转轨以后，虽然情况有所转变，但分配不公的问题并未根本解决。有的公司经理和财务部长的

岗位工资是3000元，在5%~10%的范围内浮动；一线市场员工的工资是300元，在50%~60%的范围内浮动，员工一二百元钱的收入，生活都无法保证，谁还去干工作？

在整个1997年，我们的思想政治工作大大淡化了，对员工的思想教育少了，企业理念没有了，激励机制畸形发展。这是我们应深刻总结的教训。

7. 决策的民主化、科学化有待于进一步加强。过去，我们采取的是中央集权制，决策权过分集中，缺少“智囊团”，所以决策出现了一些失误，对公司的整体影响很大。

8. 相当一部分干部的骄傲自满和少数干部的腐化堕落，导致了我们1997年许多工作没有落实到位。有些干部，晚上逛歌舞厅，进夜总会，白天睡大觉。尤其是放权以后，总部对下面的控制减弱，这种现象更是普遍存在。有个别子公司经理居然喊出了“子公司经理就是比办事处主任懒，办事处主任就是比业务主办懒，业务主办就是比宣传员懒”的怪调，真是腐败透顶。有一家子公司经理，公司有一辆车，他又租了一辆桑塔纳，每个月的租金是3000元。还有一个经理，一年没下过几次市场，办事处在什么地方都不知道。他手下有一个办事处主任，招聘来了4个月，他都不认识。

9. 浪费问题极为严重。由于财务、法纪的监督制约没有及时跟上，浪费现象在许多子公司表现得极为严重：

首先是广告费上的浪费。（1）由于投入缺少了针对性，缺少了效果分析，广告费打水漂的现象十分严重。（2）广告费的管理出现严重失控。许多子公司巧立名目，向总部套取广告费。（3）吃广告费回扣的现象十分严重，而且屡禁不止。

其次，产业兼并造成了较大的浪费。对兼并企业缺乏认真的论证，尤其是对产品的市场潜力、市场前景缺乏认真的调查分析，导致产业兼并出现较大失误。

再次，人员上的浪费也相当严重，尤其是转轨以前，人员急剧膨胀。有的公司70%的广告费被用作劳务费，哪里还有钱做广告？人员的增多还造成了许多内耗，相互攀比，公司的团结没有了，战斗力减弱。

此外，行政费用上的浪费也十分惊人。有的子公司一年的电话费达39万元，招待费达50万元。转轨以后，有的子公司招待费仍居高不下，去年（1996年）8月、9月两个月就达7万多元；有的子公司外事干部

一天报4顿餐费；还有的子公司墨水成箱成箱地买，保温杯一次就买400多个，干什么用？手机、BP机乱配。我们的司机，甚至工厂管接待的小姑娘都配上BP机了，他们有多少业务需要BP机？浪费问题不解决，我们的家业再大，也会被它蛀蚀掉。

10. 山头主义盛行，自由主义严重。不是从工作需要出发，而是从个人的利益出发。利用职权，打击异己，拉帮结派，培养个人势力。

此外，自由主义还表现在应付上面的要求，符合我的观点、我的利益的就贯彻；不符合的、对我不利的就不贯彻。

11. 纪律不严明，对干部违纪的处罚较少。公司“干部终身制”盛行，能上不能下，在这个地方犯了错误，过几天，又到另一个地方去任职了。

12. 后续产品不足，新产品未能及时上市。

13. 财务管理出现严重失控。部分财务人员的责任心差，没有认真履行“当家人”的职责，有的甚至与经理串通一气，共同“作案”。货款和欠条仍掌握在业务主办手里，随时都可能携款潜逃。在许多公司，呆死账很多，而且难以处理。有的子公司的分配方案存在明显的比例不合理和严重的“亏总部，富个人”的现象。

14. 组织人事工作与公司的发展严重不适应。（1）人事考评机制不规范，没有制度化的考评程序。（2）干部培训工作没跟上。（3）招聘把关不严，一批素质不高的人甚至是社会渣滓混进了公司，给我们的工作造成了很大的负面影响。

15. 法纪制约的监督力度不够。（1）法纪工作的最大问题是事前防范措施不力，忙于事后控制。（2）法纪人员的专业素质与工作要求之间也存在一定差距。（3）惩处力度不够。（4）信息反馈不及时，许多违法违纪行为未能及时发现。（5）干部的约束机制不健全，尤其缺乏严格的法律性的合同约束。（6）总部、省指挥部个别领导对法纪工作的干预较多，给法纪工作带来一定的难度。（7）市场秩序混乱，冲货越来越严重。审计归属各省级指挥部领导后，出现了地方保护主义，个别领导甚至徇私枉法，客观上纵容了冲货行为。

【档案存底三】

吴炳新告白书　/吴炳新（发布于**1998**年**6**月**17**日）

没有利益，就没有存在的意义，我办企业的目的就是尽匹夫之责，为了党的事业、民族的事业而奋斗。

我创办企业有一个企业理念，那就是无私奉献，三株的实践也逐步完成这种理念的实现。现在我们生产的是高科技产品，目的就是把科技成果尽快转化为社会生产力，以此奉献社会，振兴民族经济，促进市场经济蓬勃发展。当然，我相信凭着三株人的奉献精神和党的政策，三株有能力实现争当中国纳税楷模的愿望，这本身难道不是一种奉献吗？

从宏观到微观，从宇宙到地球，从物到人，运动是不停息的，管理的运动也是不停息的，我们是在运动中加强管理，在管理中去运动，掌握规律，运用规律，为企业发展服务。

我是一个有30多年党龄的老党员，对党有着特殊感情。在招聘员工时，把共产党员作为我们招人、用人的优先条件，三株公司现在已建立了党委，贯彻党的路线、方针、政策。其实我经营的目的当然是来源于社会，服务于社会，回归于社会，奉献于社会。

追求效益、提高利税是发展企业的目的。从这个意义上讲就好比养母鸡，养母鸡是为了让母鸡多产蛋，如何使母鸡多产蛋，这其中大有学问。

三株要争做中国经济的典范，要做头羊，要做辽阔森林中的一棵参天大树，只有辽阔的林木汇聚起来，才能成为森林。

（资料来源：《名牌时报》第102期，1998年6月26日）

【新新观察一】

苍狼终将消失

2005年，中国台湾明基公司董事长李焜耀去土耳其。那边的人告诉李焜耀，他们与中国是有血缘关系的。而有些当地的朋友，他们的姓就真的叫“窝阔台”、“察哈台”等等，他们就是蒙古人的后裔。在历史上，有着草原苍狼性格的蒙古人，带着他们的铁骑横扫欧亚大陆，在元朝时，因为追逐扩张草原势力，逐步迁徙到土耳其。但这些原本是追逐水草的游牧民族后裔，在土耳其落地生根之后，逐渐变成农耕民族的生活方式。而到了现代，土耳其人不再逐水草而居，而是更加积极地融入全球文明体制中，他们寻求加入欧盟的机会，寻求一个与现代文明紧密结合的生活方式。

李焜耀从这个例子中得出的感慨是：蒙古人的例子，真的可以让我们思考，那种游牧式的产业形态，对台湾制造业究竟是利还是弊，将怎样影响长期的生存？又能为台湾社会留下什么？台湾现在的产业主流价值已被严重扭曲，大家看到的都是成功以后的故事，去赞扬甚至效法这些苍狼式、游牧式的经营模式。但大家不知道，或是刻意忽略的是，在这些成功故事背后，可能用了很多的社会资源，以及不尽合理、不一定合法、不见得合情的手段。如果这样的成功故事被大肆歌颂或称道，而没有展现出背后的完整面貌，并探讨这种营运模式的利弊影响，这对社会是不公平的。

对于大陆读者来说，读这样的文字一点也不会陌生。跟台湾的产业界相比，大陆企业界的浮躁与苍狼化态势只能说有过之而无不及，甚至，那种“狼文化”现在正成为商业思想的主流。

“中国的机会太多，以至于很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域作出卓越的成绩。”说这句话的人就是亚洲最好的战略家、日本人大前研一。多年以来，他对中国公司的观察一直喜忧参半。“我认为中国人有点急躁。”大前研一举例说，他曾在一家中国书店看到过一本书《西方百部管理经典》，竟然浓缩在200页的篇幅中。“只想阅读管理书籍的摘要，只想在5年之内就赶上日本花了50年所学的，这正是中国企业打算做的。可是，管理是一个连续反馈的过程。如果你只是这样‘浓缩’地学习，然后匆匆忙忙地采取行动，或者是让其他人来对组织进行改造，这简直就像个‘人造的孩子’。”

急躁、功利、凶猛决然、见到猎物就上、从不顾及生态，这种“狼文化”据说正被很多中国企业家奉为“图腾”。在过去的20多年里，我们

目睹过太多的血腥传奇，我们看到太多的公司一夜崛起，攻城略地好不痛快，所谓的商业道德、公共责任都成为利益的“祭品”。我们看到太多的产业在最短的时间里被砍杀成一片焦土，以狼为荣的中国企业家们正把任何一个可能的领域都变成价格战的“红海”。中国和地球都实在太大了，杀遍东南沿海，还可驰往内陆腹地；砍尽华夏大地，又可远征南洋彼岸，似乎总是有耗用不光的物资能源、开拓不完的市场疆域、剥削不尽的低廉劳工。

当尖刻的郎咸平教授把中国高科技企业戏称为“科幻公司”的时候，我们其实并没有开始认真地反省。这些年来，我们曾经“创造”和“发明”过多少蛊惑人心的高科技概念，可是直到今天，我们甚至不能完整地掌握一台电冰箱或彩电的所有零配件技术，即使是技术含量极为低下的微波炉，我们也只能实现99%的国产化，那剩下的1%已成为中国企业界的耻辱。

与产业的游牧化相比，一个更可恶也更可怕的现象是，一场“洗脑运动”正席卷中国企业界。“不问任何理由地执行”、“只关注自己岗位的细节”、“像狼一样地为公司攫取利益”，对这些理念的推崇，正让中国公司陷入空前的功利误区之中。在很多著名中国企业的公司文化中，充斥着伪善、轻浮和言不由衷。可以说，自2000年以来，一种奴役式、麻痹式的洗脑文化正笼罩着中国公司，中国企业家们更希望用这种文化来改造所有的员工。

我不知道众狼横行的时代什么时候会走到它的悲凉尽头。李焜耀在不久前的一篇文章中写道：“苍狼最终在历史上的下场都是会消失的，因为草原总会有被吃尽的一天。最后生存下来的会是什么呢？我几乎可以肯定地说，不会有狼，只有懂得生活文明的人类，用更文明的手段、更有文化的思考、更具有历史观的企业经营模式，才有条件继续生存下来。”

此言凿凿，可以铭石，立在这个商业年代的某些显眼角落。

【新新观察二】

“冷酷打击，坚决消灭”，这几乎是中国企业对待同行竞争对手的共同作风。在兴盛期，三株是如此待人，在衰落期，人家也如此待三株，一切都天经地义。然而，这种“对手观”正是中国市场无法步入健康期的最大障碍。学会尊重对手，是中国企业家亟待补上的一课。

对 手

对手是什么？

最简单地说，你是一匹赛马，那么对手就是逐鹿场上的另一些赛马。

有时，一个产品的开发、一个市场的拓展，正是由于对手的存在才得以实现的。对手之间的公平竞争和精彩对决，创造出令人目不暇接的商业神话，才使我们这个商业世界热闹非凡，市面繁荣，充满了勃勃生机。

因此，在某种意义上，永远不要试着去消灭你的对手，有时候更要乐于看到对手的强盛。

对一个产业和企业家而言，最具危机的，不是看到对手的日益强盛，而是目睹对手的衰落——在很大程度上，这预示着一个产业正走向夕阳，或市场竞争方式的老化。

对手又是什么？

如果说，你是一对拳击手套的这一只，那么对手就是另一只。

因此，一个相称的对手的选择过程，就是一个产品的市场定位过程。

在百事可乐最初的70年里，它一直是一种地方性的饮料品牌。直到20世纪初，它找准了一个对手——老牌的可口可乐，并相应制定出“年青一代”的品牌策略。一个新的时代开始了。

于是这对伟大的对手，从彼此的身上寻找到了灵感和冲动，并造就了一场伟大的竞争。正如后来的经济学家所评论的：“百事可乐最大的成功是找到了一个成功的对手。”

对手还是什么？

如果说，你是一枚硬币的这面，那么对手就是硬币的另一面。

因此，尊重你的对手，尊重彼此之间的游戏规则，就是尊重你自己。

在20世纪70年代的美国新闻界，《华盛顿邮报》和《华盛顿明星新闻报》是一对竞争最激烈的死对头。

1972年，水门事件最初被《华盛顿邮报》披露。为了以示惩罚和恐吓，总统尼克松表示只接受《华盛顿明星新闻报》独家采访，而把《华盛顿邮报》记者赶出了白宫。

就在这样的时候，《华盛顿明星新闻报》却发表了一篇大大出乎白宫意料的社论：它不会作为白宫泄愤的工具来反对自己的竞争者，如果《华盛顿邮报》记者不能进入白宫，他们也将停止采访该机构。

这样的对手，这样的竞争，20年后说起来还不禁让人悠然神往。

好朋友难找，而好对手似乎更难寻。

尊重你的对手——如果是一个好的对手，你更要珍惜它，甚至热爱它。

然而，在当今的中国市场上，却很难找到堪称楷模的对手。相反，在竞争中给对手出难题、“射暗箭”、“使绊子”，乃至互相拆台制造丑闻的小动作倒成了“不二法门”，颇为流行。

而所有这些，还都被看成是市场竞争意识强烈的表现。

我有时候便想，我们在呼唤一种成熟的市场竞争观的同时，是不是应该先培养一种成熟的“对手观”？

日本三洋电机创始人井植，在向客人介绍自己企业的同时，总要带着尊重的口气，花几乎相同的时间来介绍同行业的强劲对手：索尼、松下、夏普电器……

或许就是这种“尊重”，才使日本电器能以一种集团的态势傲然纵横于世界市场。

而对中国企业家来说，什么时候学会了尊重对手和按牌理出牌，学会了选择和研究对手，学会了以世界的眼光来看待中国的产业进步和产品竞争，这才是真正地走进了现代经济的殿堂。

太阳神：逝水难追“太阳神”

太阳神和娃哈哈的故事似乎告诉了人们这样一条经营真理：

如果你是一个身无分文的创业者，你不妨到那些充满了暴利和游戏规则不健全的产业中去捞取你的“第一桶金”；可是如果你又是一位胸怀大志的企业家，那么，你就必须马上把双手洗干净，然后尽快而永远地离开那里。

2000年3月，中国几乎所有的都市媒体和新闻网站都在同一天刊登了一条不长的新闻：“太阳神集团指控可口可乐公司侵犯其广告著作权。”

来自中国新闻社的消息是这样的：

“中新社北京3月31日电：中国太阳神集团有限公司指控美国可口可乐公司涉嫌使用太阳神集团的企业听觉识别系统，侵犯其广告的著作权，已在北京市高级人民法院提起诉讼。

太阳神集团发言人今天在北京介绍：从1999年6月份起，在中央、地方各种传播媒介上，美国可口可乐公司播出的‘雪碧’广告歌曲《日出》，与太阳神集团广告歌雷同，造成对其极为不利的社会影响。

太阳神集团认为，其广告歌曲《当太阳升起的时候》已在广东省版权局注册，获得50年保护的著作权，并在中央电视台及其他媒体上广为播放。而美国可口可乐公司擅自采用该歌曲用于雪碧的广告宣传，不但侵犯了太阳神的权益，同时在社会上造成许多误解，如两公司是否合作关系或其他附属关系等。太阳神集团希望可口可乐公司尽早向公众澄清事实，而不是寻找借口逃避责任。”

已经很久了，人们在传媒没有读到太阳神的名字，在电视上没有看到太阳神的广告，在商场的保健品柜台，也已很难觅其踪迹，哪怕找得到也不过躲在下层的一个角落里。

曾几何时，这却是全中国叫得最响亮的、最富文化和市场魅力的品牌，一度，很多人把“创造属于中国的国际名牌”这一重担搁在了太阳神的肩上。

它是中国第一个系统化引进品牌形象识别系统的现代企业，在这个意义上，它堪称典范。它的无形资产一度高达26亿元。迄今，尽管企业江河日下，但太阳神的品牌仍然不可低估。

它被尊为中国新兴企业的“黄埔军校”。在20世纪90年代的南中国，几乎所有稍上规模的保健品、饮料和食品企业，都与太阳神有着这样或那样的渊源，在这些企业中都找得到曾经在太阳神受过熏陶的青年才俊。

它曾经创造了独享全国保健品市场份额63%的惊人业绩，这肯定是一个后无来者的绝版纪录。

“其兴也勃焉，其衰也忽焉。”为了展现命运的生动，我们把太阳神与它的一个多年劲敌——杭州娃哈哈集团放在一起来研究。这对“欢喜冤家”几乎是在同一时刻闯进企业舞台，它们之间的竞斗在相当长的时间内构成了中国保健品市场夺目的风景，然而，不同的经营战略造就了迥然不同的企业命运，可谓是最好的教案。

灿烂升起的“双子星座”

如果时光可以倒流，我们会发现，20世纪80年代中后期的中国，是一个充满了暴发渴望的年代。沿着中国的黄金海岸线，大大小小的工厂如雨后春笋般冒出来，如今在中国叱咤风云的企业人物相当多的是在这个时刻登上历史舞台的。他们有的掌管了一个濒临倒闭的国有小工厂，有的则东拼西凑了几万元钱小心翼翼地开始了他的充满艰险的创业之路。他们的年龄当时都在35岁左右，绝大多数是插过队的城镇青年，或在国有企业里浪费了花样青春的不安分知识分子，命运给了他们最后一次勃发的机遇。因此，他们都具有一种狼一般的坚韧个性，一旦发现猎物，必定会不顾一切地扑击而上。

1987年底，在长江三角洲的杭州市上城区，一家叫“娃哈哈”的校办企业经销部诞生了；而在珠江三角洲东莞县黄江镇，几乎同时，挂出了一块“黄江保健品厂”的木制招牌。

它们同时涉足的是当时刚刚处于萌芽期的保健品产业，黄江厂生产的是一种商标名为“万事达”的生物健口服液，其主要原料从动物身上提取，工厂启动的资本金仅为5万元。而娃哈哈的产品定位则更细致一点，直接面向儿童，其原料则是红枣、桂圆、米仁和枸杞等，它的生产场地与其说是厂房，不如说是一个作坊。

颇有意味的是，这两家小工厂尽管资本小、规模可怜，可是其经营者则都志向高远且颇有战略家风范，在起步之初，他们都不约而同地把“宝”押在了当时还十分陌生的“策划”和“广告”上。就在娃哈哈刚刚走上柜台的时候，杭州当地的一家晚报发表了一篇采访营养专家的新闻稿，文章传递了这样一个信息：目前我国3亿多儿童的营养状况不容乐观，由于溺爱而造成的厌食、偏食现象相当普遍，营养不良、身体素质之差实在令人担忧。就在这篇新闻刊出之后，“全面促进儿童食欲”的娃哈哈儿童营养液的广告便随之而来了，据称，当时娃哈哈的账号中只有10多万元，厂长宗庆后把它全部投进了公关策划和广告宣传。而黄江厂在此时却去参加了由国家体委举办的全国第一次保健品评比活动，不久一条新闻在各地报纸和黄江厂的广告上出现了：名不见经传的“万事达生物健”一举荣获“中国运动营养金奖”。

利用新闻、广告和获奖效应，推动产品的销售，这在20世纪80年代末的中国市场几乎是最高超的营销智慧了。很快，这两家小工厂从众多的保健品企业中脱颖而出。1988年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，全心投入“生物健”，这年8月，黄江厂正式更名，将厂名、商品名和商标统一为“太阳神”（英文为“APOLLO”，意即阿波罗太阳

神）。两个月后，宗庆后的杭州娃哈哈儿童营养食品厂也正式挂牌了。

当时，国内的宏观总需求还处在一个总需求膨胀、产品供应不足的短缺经济状态。在当时，企业只要能生产出产品，就能卖掉，就会有赢利。如果你的管理更好一点、促销手段更灵活一点、成本更低一点，那么，你的赢利就更大一点。由于当时保健品刚刚为公众所接受，市场处于“开荒期”，在广告和品牌意识上超出同行的太阳神和娃哈哈自然获益匪浅，同时，其民营体制更是为其制订灵活的营销策略提供了制度上的便利和保障。当年度，太阳神实现销售收入750万元，比预期整整高出了10倍以上；娃哈哈也实现了产值翻番，达到488万元，利税总额210万元。从其产值、利税之比，可见当时保健品销售的毛利之高。到1990年，两家企业均跃上了“大哥”级的位次，娃哈哈的产值过了亿元大关，太阳神的销售额则是达到了2.4亿元，市场份额最高时达63%，创下迄今无人可以超越的纪录。

就在这一时期，这对“双子星座”开始在市场上发生冲突和碰撞，一场20世纪90年代初在业内非常受人注目的明争暗斗开场了。这些角斗在今天看来似乎是十分幼稚和初级的。比如，一家企业到某城市开拓市场，在召开客户会议的当天，它突然发现当日报纸的所有广告版面都被另一家企业包走了，而无意中它又会发现召开客户会的宾馆的服务员竟可能是对手派出的暗访人员；再比如，一家企业的广告在A城市突然被宣布为未经审批的非法广告，而很快，另一家企业的产品则在Ｂ城市被查出含有不利儿童的激素。



怀汉新

这样的富有戏剧性的、针尖对麦芒似的事件在那些年此起彼伏地发生着，也就是从那时开始， 中国的许多经营者为了市场的功利可以摒弃一切道德秩序和游戏规则的约束，而其破坏的技巧性竟被普遍地看成是他们的商业智慧的一部分。 不过，由于双方的袭击重点都小心翼翼地避开了要害的致命处，再加上当时的国内传媒还不够发达，恶炒习气尚未生成，所以，这样的争斗无非是给已经有点激烈的市场氛围平添了一些紧张刺激的硝烟味而已。其最终的结果毕竟是，太阳神和娃哈哈的对垒造就了两只全国性的品牌，同时期的其他竞争对手尽管在某些区域市场仍然苟且生存着，可是在全国市场上已逐渐丧失与太阳神和娃哈哈对抗的能力；同时，中国保健品市场被彻底激活，巨人、飞龙、三株、乐百氏等相继一一登场。

CI导入第一家

1989年到1993年，是太阳神和娃哈哈的黄金岁月。在这期间，它们的销售额每年均保持了翻番增长的超常速度，在华东、华南均被视为奇迹型企业。一段时间，太阳神的日均现金入账高达300万元，厂内基本无库存，客户找上门，货款先入账，厂门前提货的车辆排成长队。1991年，两家企业同时进入“中国500家最大利税总额工业企业”序列。

相对而言，太阳神的表现更值得令人回味。

此时的中国新兴企业还处在一种十分原始的状态，整个中国经济刚刚从产品经济向商品经济转型，当时在主流经济界和舆论的观察视野中，人们更关注的是企业家在内部机制上的改革、生产环节上的成本降低和管理的创新，诸如“张兴让满负荷工作法”等管理典型被大树特树，而企业与市场之间的课题倒显得有点冷门。因此，那些凡是肯在媒体投点广告、肯每年开一两次产销见面会、肯稍稍在产品包装上动点脑筋的企业，均获得了“意外的成功”。很显然，在这一方面怀汉新具有很强的超前意识。

太阳神地处珠江三角洲，在对外开放方面一向得风气之先。怀汉新从创办太阳神起便十分注重企业形象和品牌的包装，很早就接触到了一个全新的概念：CI战略。

CI的全称是“企业形象识别系统”，包括视觉识别系统、企业经营理念系统和员工行为识别系统，是现代企业的一种经营管理方法。它起源于20世纪50年代的美国，80年代初期由日本的广告专家进行了提升和规范，并在全球企业界广为传播。怀汉新在接触到这一新概念后，便直觉地意识到它的价值。很快，一个全新的太阳神CI识别系统设计完成了：用象征太阳的圆形和“APOLLO”首写字母“A”字的三角变形组合，设定了“太阳神”的商标图案，用单纯的圆与三角构成既对比又和谐的形态，来表达企业向上升腾的意境，同时体现“人为中心”的企业经营理念。红、黑、白三种标准色，形成强烈反差，代表健康向上的商品功能、永不满足的企业目标、不断创新的经营理念。（摘自《太阳神CI规范手册》）



“太阳神”的包装车间（1992 年）

这个充满了内涵和现代气息的形象甫一诞生，便如鹤立鸡群般地从众多平庸而简陋的国产品牌中脱颖而出。



中国第一套 CI 手册

在一些广告人的协作配合下，太阳神的CI系统导入工程激起一轮引人注目的新闻冲击波，由此，在中国掀起了所谓的“CI战略策划风暴”。企业形象识别系统被渲染得如同神秘的绝代宝典，数以百计的企业南飞广东取经。CI系统的导入，成为现代企业的标志性工程，一家企业一旦召开新闻发布会，宣布自己导入了CI系统，便被视为步入了现代新兴企业的殿堂。这也的确让一些广东的广告公司赚得盆满钵满。这一轮CI热浪持续经年，至今余波荡漾。北京的经济学家魏杰在回顾这段历史时曾评论说，不少企业没有扎实地从各个方面建立自身的现代化管理体制，而是热衷于简单的CI设计，用CI代替管理，似乎只要能在新闻媒体上进行火暴的炒作，就会成为名牌企业，结果是不少企业因此而走向破产。CI设计是必要的，但不能过分地夸大它的作用，企业要成为百年老店，最终是要有扎扎实实的管理，建立现代化的管理体制。（摘自《中国企业二次创业》，中国经济出版社2000年版，第122页）

作为领先者的太阳神伴随着这轮CI冲击波，也迅速成为中国新兴企业的财富榜样。这一耀眼的形象为太阳神吸纳了一大批南飞广东的青年才俊，使太阳神成为一所汇聚天下英雄的大本营；同时，这一形象也造成足够的广告效应，大力地推动了太阳神的市场营销。1993年，太阳神的营业额达到创纪录的13亿元。要知道，在那一年，后来成为中国新兴企业旗舰的海尔、联想、万向集团等的营业额没有一家超过10亿元的，太阳神以一种前卫、先锋的姿态远远地领跑在所有中国企业的前面。

1994年7月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达45秒、名为“睡狮惊醒”的形象广告：黄河千年冰破，长城万里鼓鸣，一头东方雄狮昂然而起，仰天长啸。“只要努力，梦想总能成真——当太阳升起的时候，我们的爱天长地久。”宣言体般的广告词和精致壮美的画面，构成了一股撼人心魄的激情冲击力。据说这条广告片的拍摄费用为150万元，这在当时堪称天价，创国内广告拍摄成本最高的纪录。尤为可贵的是，太阳神第一次把理想主义的光芒照射到了平庸的商业广告之中，至今让人回味无穷。



太阳神广告

在实施“以形象促销售”的市场运动的同时，怀汉新也开始内部机制的完善和创新。1990年，在他的毅然决策下，两年前跟他一起创办太阳神的9位元老级高层人物被“杯酒释兵权”，让出了自己的位置。与此同时，怀汉新不惜重金聘用了一大批能人贤士，一批有才华的年轻人脱颖而出，走上了高层管理的岗位。这一举措在当时被称为“太阳神人才大换血”，为人所津津乐道。

跟太阳神的这些骄人业绩相比较，杭州娃哈哈的发展尽管也毫不逊色，但其在中国企业界所造成的声响却似乎要小一点了。

1991年9月，因销售量倍增而出现生产场地不足的娃哈哈以有偿兼并的方式吞并了连年亏损、负债达4000万元的一家当地国有老厂——杭州罐头食品厂。由于娃哈哈属非国有体系的校办工厂，而被兼并的杭州罐头食品厂是一家曾名列国内四大罐头企业之一的老牌国有企业。因此，这起“小鱼吃大鱼”的并购事件被当时国内的主流媒体广为关注。娃哈哈仅用100天左右的时间就让杭州罐头厂恢复了生产并在财务报表上一举扭亏，创造了一个让人惊叹的奇迹，娃哈哈也由此确立了一个较为高大的改革形象。这一形象与太阳神通过广告、CI 运动所形成的前卫形象显然有很大的区别，这也在一定程度上体现了两个企业在形象塑造和发展思路上的差异性。

1992年、1993年，娃哈哈的年销售额均仅为太阳神的1/3，被太阳神远远地抛下了一大截。然而，娃哈哈在这一阶段的一个战略转移却决定了两家企业最终的不同命运。

在那个所有的保健品企业都大赚其钱的时候，娃哈哈便已经意识到了保健品产业的成长局限性。宗庆后很早就发现，中国的保健品市场的消费群心理及同业竞争都处在一种很不规范、很不健康的状态中，企业或许很容易在这里捞取充满暴利色彩的“第一桶金”，可是却很难在这里取得正常的、稳定的发展。因此，宗庆后在兼并杭州罐头厂之后，就毅然地决定从保健品产业逐步淡出，开辟新的战线。他在原来的罐头生产线的基础上改造完成了一条果奶生产线，开始推出娃哈哈果奶，悄然完成了从保健品向饮料市场挺进的战略转移。

事实证明，他的这个判断无疑是英明的，后来巨人、三株、飞龙的迅速暴发和衰落以及太阳神的命运为此举作了生动的注脚。

南派北派各有风范

太阳神和娃哈哈的掌门人，均属于个性鲜明的强人型企业家。怀汉新（后改名为骆辉）被太阳神内部员工称为“最难说服的人”，而宗庆后至今在集团拥有说一不二的强势威望。尽管他们年龄相仿、所经历的大年代相同，又在同一时期登上历史舞台，可是，他们在经营决策上的思想则有着很强烈的反差。

在新产品的开发战略上，太阳神与娃哈哈堪称两种典型。

从1988年创业开始，太阳神的主打产品就是太阳神生物健口服液和猴头菇口服液，这两只产品创造了太阳神的辉煌，可是在随后的10多年里，太阳神几乎就再也没有推出过一个成功的产品，这跟怀汉新的产品开发战略有很大的关系。怀汉新曾经对传媒表达过一个观点，他认为可口可乐仅凭一个“神秘配方”就打造出一个饮料帝国，而且百年如一，长盛不衰，太阳神口服液完全可以成为中国的可口可乐，只需要在浓缩液的基础上作些新的调配就可以了。正是在他的这一理念的支配下，企业在新产品的开发上注意力始终不集中。



在20世纪90年代，宗庆后的知名度远远不及他一手抚育大的“娃哈哈”

太阳神有专门的科研中心，也集中了一批具有较强开发能力的科研人员，可是科研中心无法从市场上获取有价值的反馈信息，没有取得决

策层明确的开发方向，因此，数年间开发研制并报批的20多个新项目无一成为企业征战市场的利器。而总部在销售政策的制定上，从来没有对新旧产品实行不同的刺激政策，因此，营销人员自然热衷于销售已形成市场的老产品，而对需要培育的新产品毫无兴趣。多年下来，在兴奋点频繁转移、广告大战异常惨烈的保健品市场，太阳神的两大支柱产品自然出现老化，市场兴趣衰退。企业步入夕阳，决非偶然。

而娃哈哈在产品开发上则显得十分地积极。宗庆后在儿童营养液尚处旺销高峰期的1992年便推出了果奶，实现了战略上的一次转移。其后，他的新产品一直层出不穷。仔细分析，娃哈哈的产品开发战略有三大特点：

一是以大众化产品为目标，进行频繁的尝试。宗庆后在这一点上非常坚决，往往在一个产品达到旺销顶峰的时候，他已经作出了推出新产品的决策。在开发出果奶之后，娃哈哈也曾一度陷入方向紊乱。1993年到1995年，在果奶旺销的前提下，娃哈哈进行了多次尝试性的新产品推广活动，相继推出过平安感冒液、酸梅汤、燕窝、关帝牌白酒乃至娃哈哈榨菜等近十种产品，并前后投入过巨额广告进行推广，可是均没有取得预期中的市场反应。然而，由于企业有一个当家产品在赚钱，这些尝试无非是交了一些学费而已，使宗庆后对中国市场和消费群体有了更为深刻的认识。在每一只产品的推广尝试中，他均在广告和人力资源的投入上保持一定的度，一旦到了这个心理界限还没有启动迹象，他即决然断臂，全身而退，以保证企业不陷入泥潭。跟很多看到项目就眼红、发现机遇就冲动的企业家不同，宗庆后不是一个市场滥情主义者，相反，他有着一种与生俱来的克制、干脆、冷酷的秉性，是一个市场直觉十分之好的经营天才。1996年，在多次尝试未果后，他又试探性地推出娃哈哈纯净水，在市场上取得良好反响，他当即大举进军水市场。1998年，在纯净水持续旺销的前提下，他又推出非常可乐系列，在可口可乐、百事可乐称雄多年的碳酸饮料市场摆下一步“非常险棋”。

二是在产品开发上实施跟进策略。在宗庆后的办公室里，一度摆满了世界各地的罐头、饮料和食品包装袋，这是他自己出国或委托他人搜集的，他很善于从市场的消费趋势上寻找到属于自己的商机。宗庆后对中国市场有其独特的理解，娃哈哈迄今开发的所有产品，均属于低价位大众产品，而且没有一项是由它首推的。他时刻关注着国内饮料食品市场的微妙动态，观察别的企业的新产品开发及市场反响。他从来不做代价昂贵的市场创造者，只有在他认为消费群体已经形成的时候，他才会起而行之。而他一旦进入某一领域，必定会展开惊天动地的广告轰炸，然后以其实力将成本大幅下降，使产品价位大力拉下，

迫使那些先期进入市场的中小企业无利可图并最终退出。在这些策略的设定上，娃哈哈无人可敌。因此，在业内有一句话广为流传：凡是娃哈哈在做的产品，最好不要做，因为已经没有暴利；凡是娃哈哈退出的市场，最好不要进入，因为已经没有利润。

三是通过不断推出“更新代”，延长产品的生命周期。娃哈哈所有销量全国第一的产品，从儿童营养液、果奶、八宝粥到纯净水，没有一个的单瓶（盒）零售价格是超过5元人民币的。由于价位低廉、消费者广泛，因此在产品换代上，不可能有太大的成本增加。而娃哈哈很善于在口味、配方、包装及概念等方面动脑筋，并通过高频率的、可以诱发参与热情的广告活动使产品常年常新，延长生命力。单是果奶产品，在问世的8年间，其容量、包装、口味和营养概念等至少进行了数十次的“更新换代”，其频繁和出奇让竞争对手望尘莫及。

在广告路线及品牌策略方面，太阳神和娃哈哈分别算得上是南派、北派的扛鼎代表。

20世纪90年代初，太阳神的广告和品牌推广，在一定程度上催熟了幼弱的中国广告产业，具有文化人气质的怀汉新也十分甘心于让广告人拿太阳神来做“试验品”，因此，在CI导入和形象广告策划初战告捷之后，太阳神一度走上了一条歧途。其推出的广告以追求新时代、推广新理念为主旨，充满了艺术化的气息，然而，却大大弱化了广告的商业功能。与太阳神的充满现代气息、华丽辉煌的广告路线不同，娃哈哈基本上走的是一条实战性的平民路线。其最为著名的广告词“喝了娃哈哈，吃饭就是香”及“妈妈我要喝”等都非常地口语化、功能化，独成一派，哪怕是最没有文化的农村消费者都十分容易接受。在1998年之前，娃哈哈的报纸平面广告的创意和创作绝大多数出自其公司内部员工之手，它的电视广告片也拍得较为粗糙，与太阳神在广告投放上的一掷亿金相比，注重市场营销的宗庆后在电视片摄制和平面广告的创作上一向吝于投入，直到近年推出纯净水、非常柠檬之后，公司先后力邀台湾歌星王力宏、李玟出任形象代言人，才在这方面稍有改进，但其电视广告在拍摄成本和美感度上仍然与国内一流公司无法媲美。

在市场拓展上，太阳神采用的是全线推进的策略，而娃哈哈则主要扎根在广袤的农村、城镇市场及次中心城市，娃哈哈至今在北京、上海及广州等少数的中心都市缺乏进入的能力和决心，这自然跟它多年来形成的营销思路有相当大的关系。而在这些大城市之外，娃哈哈则编织了一张稳固的营销网络，多年以来，宗庆后一直十分注重维护与经销商的长期关系，并实施让利于经销商的策略。因此，娃哈哈每推出一个新产品，都能够迅速地实现理想的铺货面和到达率，为其成功提

供了良好的基础。

在人才的使用上，太阳神与娃哈哈的风格也迥异。

太阳神的人才体系是才俊型的。1990年怀汉新“杯酒释兵权”之后，便开始大量招募天下英才，让这些青年才俊分管太阳神的企管部、办公室、人力资源部、财务部、市场部、科技部、事业发展部等要害部门，并由这些一级部门共同组成宏观管理部，太阳神的每个决议都要由7名一级经理签署才能生效。这种严格的层级结构在公司快速成长时确实发挥过积极作用，但不容否认的是，它最终也导致了企业内部管理的僵化和决策的迟疑摇摆。同时，这些青年才俊大多是一些大学毕业没有多久的高材生，他们雄心万丈却缺乏必要的市场经验，在太阳神，他们各自试验着各自的理想，把公司当成了一块试验田，以至于太阳神的管理模式、经营理念、营销政策一年数变。他们的这种一步三计、坐而论道的作风，在一定程度上也造成了战机的贻误。1995年，一向对创新十分宽容的怀汉新也终于不能忍受，他痛下决心采取挂职下放的方式将这些夸夸其谈的高级行政经理全部推到基层担任省级分公司副经理，以直接了解市场一线的竞争情况。

与此同时，太阳神的开放式的人才培训体制也的确培养出了一大批营销能人，可这些人在成熟之后又因种种原因在随后的几年里先后离开太阳神，或自立山头，或以高昂身价投靠同行企业，最终在市场上开始对太阳神进行围剿。因此，又有人将太阳神那句著名的广告词稍加修改来描述这一现象：“当太阳升起的时候，我们的兄弟都成了对手。”这样的反叛，成了一道颇为引人关注的风景。在20世纪80年代中期，一大批能人从原来的国有老企业中叛逃而出，造就了中国第一代新型企业；而进入90年代中期之后，又有一大批青年才俊从这些企业中叛逃，去构筑新的梦想。

在娃哈哈，我们看到的是一个实战型的人才体系。宗庆后在用人上喜用熟而不喜用生、喜用专才而不喜用通才、喜用执行型而不喜用才俊型。至今，娃哈哈的很多高级干部都是宗庆后创业时期招纳而至的杭州籍部下，其变动更替远没有别的企业那么频繁，而且其中相当一部分是女将，如市场部、公关部、财务部、供应部及办公室等重要部门的经理均为勤恳忠诚型的女性干部。1992年，娃哈哈也曾决心面向全国招聘英才，宗庆后半蹲在北京宾馆的床沿前，亲自一笔一画地修改“人才宣言”，其求才之迫切可见一斑。“人才宣言”在《人民日报》等报纸登出后，在国内刮起一股旋风，当时有2000多人前去应聘，其中不乏博士、市长助理等人才，娃哈哈留用数十人，然而一两年后，这些人几乎全部离开了娃哈哈。

宗庆后在用人上十分审慎和独断。1996年，娃哈哈以4500万美元的价格将50%以上的股份出让给法国达能集团，然而占大股的达能在入股后的几年间却没有一个人参与到娃哈哈具体的经营决策中，这在中国的合资企业中堪称特例。

从万丈雄心到万丈深渊

如果说产品开发乏力和市场创新能力不足是造成太阳神在保健品市场节节败退的原因的话，那么，多元化的经营战略则最终把太阳神推下了万丈深渊。

20世纪90年代中前期的中国经济圈出现了这样一个现象：一方面传统的国有企业出现全面的经营危机，国有运营体制遭遇到全方位的质疑；另一方面，新兴的民营企业表现出蓬勃的生长活力，在先锋的理论界和很多开明的地区出现了一种以新经济力量全面改造、接收旧企业的思潮。一开始，是一些效益较差的亏损企业被推向市场，让外资、民营企业来兼并、控股，后来，又出现“靓女先嫁”的理念，一些效益尚可的国有企业也被拿了出来。在这一过程中， 民营企业所具有的体制优势被认为是企业取得市场成功的决定性乃至唯一的因素。“体制决定论”甚嚣尘上。正是在这样的大氛围中，民营企业家们的自我意识极度膨胀，纷纷扮演起“拯救者”的形象，开始了大规模的多元化投资和种种“空手套白狼”式的经营活动。

作为新兴企业的领军人物，怀汉新的万丈雄心也被太阳神的超常发展激活了。1993年，就在公司销售额达到13亿元巅峰的时候，太阳神吹响了多元化的进军号角。怀汉新将“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，在新疆、云南、广东和山东相继组建成立了“经济发展总公司”，进行大规模的收购和投资活动。怀汉新对这些项目寄予厚望，甚至提出了近乎“人有多大胆，地有多大产”的豪言壮语。

在短短的两年时间内，太阳神转移到这些项目中的资金达到了3.4亿元，然而，非常不幸的是，这些对于怀汉新而言十分陌生的项目竟没有一个成为一轮新升起的“太阳神”，这3.4亿元几乎全部打了水漂。怀汉新日后曾痛切坦言：“在追求高速发展时，没有进行专业化体系的建立，没有注重建立规范的投资审核、操作与跟踪、评价、监控体系，导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”

1995年12月，太阳神在香港上市，招股价每股1.5元港元，认购比例只有公开招股数的22%，首日上市即跌破招股价，每股1.17元，下跌22%，后在基金经理的强力推介下曾在1996年3月涨至2.2元的历史最高价。1996年5月上市后首次公布业绩，公司6名董事在股价2元时大手沽售，套现1051万元，造成市场信心丧失而大量抛售太阳神股票。这一年，太阳神出现创业以来首次亏损，亏损额为1100万元。1997

年，亏损急剧增加，全年亏损1.59亿元，股价一度下跌到惨不忍睹的9分港元，沦为垃圾股。

太阳神的多元化之路，无疑是一条通往悲剧之路。在当时的中国，几乎没有一家知名的企业没有犯过多元化的错误。即便如一向审慎的娃哈哈竟也没有幸免。娃哈哈在1992年5月通过社会募集的方式融得资金2.36亿元，发起组建了娃哈哈美食城股份有限公司，在杭州闹市中心吃下一块黄金地皮用于房地产开发，准备建造一座华东最大的美食城。然而，由于从来没有操作过类似项目，美食城工程建建停停，竟拖了6年之久，这期间不仅耗去娃哈哈巨额资金，而且延误了上市的良机。

我们看到，像太阳神、娃哈哈这些在短缺经济状态中成长起来的新兴企业，在完成原始积累步入持续发展的时候，往往潜意识地产生扩张冒进的冲动，自以为无所不能：一是“微观精明、宏观盲视”，企业家在规划企业发展蓝图时往往无视整个宏观经济的整体走向，根本不注意宏观经济的预期，以致造成中长远的经营策略与宏观经济走向相扭曲、相背离；二是“自信过度、危机淡漠”，已往的成功使企业家对自己的决策和直觉过于自信，往往忽视市场变化，有时甚至有“领导市场、创造需求”的雄心壮志，似乎是它们企业的生产规模和发展方向决定着市场的走向，而不是市场决定它们的生产规模和发展方向；三是“理想宏大、盲目扩张”，早期的草创经验使缺乏专业训练的企业家产生一种强烈的、百无畏惧的错觉，什么领域利润高就想进入什么领域，似乎他是万能的，什么经营活动都能搞、都敢搞，于是，盲目追求多元化便成了一个绕不过去的陷阱。



一个项目每年赚 100 万元，10 个项目……

著名的《兰德手册》中有这样一段话—— 似乎每一位杰出的领导者都遵循这样的“惯例”：一旦他们征服了一个难题，他们往往对已经到手的成功失去兴趣而寻找下一个更大的挑战。而这样的“惯例”常常被视为一种美德而被人津津乐道。这是他们杰出之所在，可也常常是他们走向滑铁卢的开端。

总觉得，这段文字应该贴在每一位杰出的企业家的书橱上。

跟太阳神相比，娃哈哈幸运的是它在多元化的道路上走得并不太远。1993年前后，娃哈哈曾经为了“品牌多元化拓展”开过多次研讨会，会间形成两大派意见：多数专家认为，娃哈哈品牌有明显的儿童品牌特征，应当围绕儿童用品进行系列开发，吃穿玩用各个领域一块上；而少数专家认为，娃哈哈还是应当发挥自己的营销网络和经验优势，在食品饮料领域谋求拓展。后者的意见中存在一个很大的疑问点，即“娃哈哈”是否能够被当作成人品牌来推广，生产成人饮料？宗庆后在百般权衡之后，终于选择了后者的意见，决心实施以食品饮料为主领域的“同心圆”战略。从今天看来，“真理”的确掌握在少数人手里。

“空降兵”无力挽狂澜

1997年前后的太阳神，已经显出夕阳无奈西下的迹象。这时候，一个引人注目的人物出现在集团总部。怀汉新从总裁宝座上引退，让出身哈佛大学MBA工商管理硕士的王哲身替而代之。

一家濒临危境的企业外聘“空降兵”以求力挽狂澜，这是西方现代企业经常采用的一个策略，怀汉新摒弃个人声誉得失出此绝招，可谓胸襟宽广。

此时的太阳神尽管已日薄西山，可是仍有复兴的火种存在。据公司内部分析，至少尚有四大条件：一是无形资产评估高达26亿元的太阳神品牌在消费者中仍持有良好的信誉，并未在市场上遭遇毁灭性打击；二是集团尽管在多元化进程中屡战屡败，可是并没有陷入致命的债务纠纷，其资产负债率仅为10%，处在一个安全的经营界面；三是储汇丰厚，据称集团在香港汇丰银行至少有3亿~5亿元的存款，粮草之忧尚未燃眉；四是人才素质优秀，“黄埔军校”的风范隐约依存，一线的营销队伍尚未溃不成军。

这样的四个条件，对于出任空降兵重任的王哲身而言，应该都是利好面。集团上下也对这位哈佛MBA寄予了厚望。然而，在随后的一年里，这位“洋教头”却没有给人们带来期望中的喜悦。

首先，是他的高薪让集团内部其他的高层人士心生不平。据称，王哲身的年薪高达140万港元，这个数字远远高出了其他一级经理的待遇。其二，王哲身入主太阳神后，连炒数位高层管理人员，大批更换中层人员，在企业经营尚无复苏迹象的情况下，却人为地酿造了一出人才大逃亡的乱剧。另外，当时的王哲身看不懂中国文字，听力也不在行，在与员工的沟通上有一定的障碍。另外，他毫无在中国保健品行业工作的经验，对与中国消费文化息息相关的保健品市场缺乏现实、深刻的认识。

1998年，太阳神的市场销售额仍然在下滑通道中坠行，怀汉新的“空降兵”计划再次落空。8月8日，集团在冷清、落寞的气氛中度过了它的10年华诞。在这场被定名为“励志会演”的庆典会上，怀汉新感慨万千地说：“我们仍处于商品经济的大海中学游泳的阶段，几乎不可避免地面对许多值得反思、总结的挫折与教训。”此后，他又曾数次提出太阳神的改组方案，如将太阳神总部改造成控股公司，引进外来资本共同参股；再如允许集团内部人员在体制外建立非紧密型企业，欢迎离开的员工带项目回太阳神共同创业，如此等等，却大多因操作困

难而不了了之。

随后几年，退隐的怀汉新深居简出，与社会和员工处于半隔绝的状态。有些老部下在离开太阳神之前想见他一面竟不可得。

而当年同为“双子星座”、一度还被太阳神抛下一大截的杭州娃哈哈则以其现实、稳健的经营思路而日益壮大，公司连续数年雄踞中国食品饮料制造业利税总额第一位，其出品的果奶、纯净水、八宝粥的市场占有率均为全国第一，2000年的销售总额超过50亿元，可谓一骑绝尘，后者难追。

【太阳神大事记】

1987年，太阳神集团的前身广东省东莞县“黄江保健品厂”成立，生产一种商标名为“万事达”的生物健口服液。

1988年1月，“生物健”在国家体委举办的一次全国保健品评比活动中，一举获得中国运动营养金奖。年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，全身心投入“生物健”。这年8月，黄江厂正式更名，将厂名、商品名和商标统一为“太阳神”。稍后，太阳神推出其著名的企业形象识别系统。

1990年，太阳神的销售额达到了2.4亿元，市场份额最高时达63%，创下了迄今无人可以超越的纪录。同年，太阳神人才大换血，与怀汉新一起创办太阳神的9位元老级高层人物被迫让出自己的位置，与此同时，一批有才华的年轻人走上了高层管理的岗位。

1991年，太阳神进入“中国500家最大利税总额工业企业”序列。

1993年，太阳神的营业额达到创纪录的13亿元。同年，太阳神向多元化进军，怀汉新将“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，并进行大规模的收购和投资活动。太阳神向以上这些项目投入资金达3.4亿元，而这3.4亿元几乎全部打了水漂。

1994年7月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达45秒、名为“睡狮惊醒”的形象广告。据说这条广告片的拍摄费用为150万元，这在当时堪称天价。

1994年，太阳神集团在全国大型工业企业500强评比中名列第270位，经国家体改委、中国证监委、国家统计局、中国股份制企业评价中心评审，太阳神集团被评为1994年度中国最大300家股份制企业之一。

1995年12月，太阳神作为中国大陆首家保健药品和健康食品生产企业以“红筹股”概念在香港挂牌上市。首日上市即跌破招股价，下跌22%。

1996年5月，太阳神上市后首次公布业绩，市场大量抛售太阳神股票。这一年，太阳神出现创业以来首次亏损，亏损额为1100万元。

1997年，怀汉新辞去总裁职务，出身哈佛大学MBA工商管理硕士的王哲身替而代之。

1998年，太阳神的市场销售额持续下滑。8月8日，太阳神在冷清、落寞的气氛中度过了它的10年华诞。

2000年3月，太阳神指控可口可乐公司侵犯其广告著作权。4年后，北京市高级人民法院审判太阳神胜诉。

2007年2月，太阳神获得商务部颁发的直销牌照，从而进入直销领域。

【档案存底】

“这些经济威猛强劲的现象就像肺病患者两颊的潮红一样，是一种假象，这些产业的内部已经开始腐朽。它们并非缓慢地趋向停滞或衰退，相反，它们往往是在一个最不经意的危机中被一击而溃的。在很短的时间里，它们就会从利润空前的佳境陡落到濒临破产的境地。”

这是俄国著名异端经济学家尼古拉·康德拉蒂耶夫描述“长期经济停滞”景象的一段文字，我觉得用它来描述中国保健品产业的命运竟是如此地贴切。

对太阳神而言，除了自身的策略失误之外，它最大的不幸似乎还在于，在过去的10年里它始终沉浮在这个竞争激烈、缺乏理性和诚信度、永远不按牌理出牌的保健品市场风暴之中，它可能是所有竞争对手中最规范、最守信和充满理想主义的一个了，可是在这样的乱世之中，它的这些秉性竟显得如此地柔弱和被动。在那些“两颊潮红”、粗暴疯狂的对手一一倒下的时候，中国保健品江山也早已支离破碎得惨不忍睹了，荷戟而立、遍体鳞伤的太阳神又岂能独幸？怀汉新曾经十分惨痛地呼吁道：对于任何一个行业内部的企业来说，维护行业的整体信誉非常重要，没有自律精神，无异于短期内自毁“长城”。确实，正是由于保健品行业的不规范竞争，给行业市场的整体信誉造成了周期性的严重打击，使保健品行业陷于重灾之中。

保健品市场**10**年备忘录

1987年：以杭州保灵为代表的蜂王浆产品拉开中国保健品市场的帷幕。

1988年：太阳神、娃哈哈分别正式挂牌。生物健口服液、娃哈哈儿童营养液掀起中国保健品市场第一轮热浪。

1989年：“851”生物制品、昂立一号相继问世。

1990年：飞龙集团以飞燕减肥茶与延生护宝液起家并走红。

1991年：史玉柱注册“巨人”公司。

1992年：深圳太太集团成立。

娃哈哈推出果奶，逐步淡出保健品市场。

1993年：马俊仁的“中华鳖精”带动保健品市场的热潮。

乐百氏以1000万元代价购得马俊仁一纸配方，推出“生命核能”，并在全国尝试经销权拍卖转让。

史玉柱建立康元保健品公司，脑黄金横空出世。

姜伟凭借飞龙成为亿万富翁。

太阳神以创造13个亿的销售纪录进入鼎盛期。

武汉红桃Ｋ集团成立。

1994年：保健品市场处于全盛时期。全国保健企业有3000多家，保健品种有近3万种。

红桃Ｋ的卟啉铁工艺，被国家科委列为1994年的火炬计划项目。

1994年8月，三株口服液在济南问世。

1995年：史玉柱推出12种保健新产品，生产总值超过1个亿。

益生堂三蛇胆胶囊被指控混淆了食品与药品的广告用语，罚款6万元。

1995年下半年，卫生部对212种口服液进行抽查，宣布不合格率为70%。保健品市场从峰顶滑入谷底。

1996年：巨人的“巨不肥”出产后大幅攀升，但史玉柱仍无法力挽狂澜，下半年巨人宣布财务崩溃。

姜伟发表《总裁的20大失误》。

太阳神销量急剧下滑。

三株口服液在农村市场获得巨大成功，年销售达80亿元，成为真正的“保健品之王”。

1996年6月1日，全国实施《保健食品管理办法》。

1997年：该年5月1日，国家技术监督局实施《保健（功能）食品通用标准》。从此，许多民营企业销声匿迹。

1998年：该年3月31日，常德事件发生，名噪一时的三株口服液从此一蹶不振。

1999年：常德事件中三株胜诉，但三株已无力回天。

1999年4月，久违了的太阳神突然推出“风景减肥胶囊”，试图东山再起。

姜伟重出江湖，推出“伟哥开泰”胶囊。

“脑白金”以其十分怪异的行销模式热销市场。

2000年：史玉柱重出江湖接受记者访问。神秘“脑白金”的身世之谜引起传媒无限猜测。

附：口号与广告

当太阳升起的时候，我们的爱天长地久

——广州太阳神

喝了娃哈哈，吃饭就是香

——杭州娃哈哈

大风起兮龙腾飞，五洲遮日起飞龙

新生活的开始，延生护宝

——沈阳飞龙

巨人要成为中国的ＩＢＭ，东方的“巨人”

请人民作证

让1亿人先聪明起来！

——深圳巨人

争当中国第一纳税人

把三株做成“日不落生物制品的王国”，确立“大保健大医药”的产业格局

——济南三株

做今日之事，创今日辉煌

——广东今日

只有逗号，没有句号

——武汉红桃K

今年过节不收礼，收礼只收脑白金

——珠海康奇

【案例研究】

可口可乐依靠一个百年如一的“神秘配方”打造出全球最大的饮料帝国，这是世界营销史上一个最著名的案例。太阳神也一度梦想在中国创造出一个可口可乐式的奇迹，可是它最终失败了。其实，在日趋新潮化的今天，可口可乐的“神秘配方”战略正面临越来越严重的挑战和危机。在2000年全球市值最高公司排行榜上，可口可乐公司已经从20世纪90年代中期的前5位一直下滑到了第26位。下面这篇发表在《商业周刊》上的文章便对此进行了评述。

迷茫的品牌　/南妮特·伯恩斯等

在整个20世纪80年代和90年代初期，“可口可乐”、“宝洁”等曾是众多企业艳羡不已的超级品牌中的佼佼者，这些企业不遗余力地在世界各地树立其美国形象。它们曾经被誉为发明创造的中心、求职者趋之若鹜之地，同时也是投资者慷慨挥金的增长股。

然而风光的年代早已成为历史。这些超级品牌多年来随波逐流，人们对它们早已熟视无睹。Mercer管理咨询公司的约翰·卡尼亚指出：“如果你回顾一下七八十年代的市场创新，可口可乐、宝洁和麦当劳无疑是开路先锋，那么今天呢？它们都是一些迷茫的品牌。”

一家名为Interbrand的英国咨询公司在2000年全球最知名品牌分析中发现，在名列前5位的品牌中有4家属于高科技公司，它们是微软、IBM、英特尔和诺基亚。可口可乐虽然名列第一，但其品牌价值却狂跌了110亿美元，仅为725亿美元。毫无疑问，昔日的成功之路已经画上句号。多年来，随着消费者们消费目标的转移，传统大牌公司的魅力早已今非昔比。RFA/Diamal Sciences公司研究人员提供的资料显示，汽车、饮料、食品、化妆品、洁净用品等在目前的家庭开支预算中所占的比重较10年、20年前大为降低。Wolf Olins咨询公司负责人乔纳森·诺尔斯认为：“消费者的忠诚度出现了裂变。”

正因为如此，传统大牌企业正在顽强挣扎，力图高昂自己的头颅，它们之中的捷足先登者已经成功在望。尽管只是刚刚起步，投资者们并非视而不见，好收成似乎指日可待。当宝洁公司收成不佳的消息引发的消费品股票春季狂泻之时，金伯利-克拉克公司、高露洁棕榄公司等已经告别泥潭重拾山河。

东山再起的秘诀何在？这些公司正全力拥抱一种全新的商业模式：抛弃麦迪逊大道上的广告规则，以硅谷为榜样，潜心从事创新和机构改革。为了更好地了解消费者（特别是年青一代消费者）并缩短产品生产周期，它们重视团队协作，讲究效率，有效利用数据信息，采用精明的在线营销战略。南加州大学资深研究员杰伊·康格认为："硅谷模式是有效的、成功的。"

在当前的品牌危机中饱经苦乐的莫过于可口可乐公司。历经数年的蹒跚之旅后，去年2月上任的首席执行官道格拉斯·达夫特正重整旗鼓，挥师回马。达夫特的战略是：追随高科技公司战略模式，放弃曾一度使可口可乐登峰造极的高度集权化机构管理模式。他正试图对可口可乐公司的战略（从消费者口味、新品设计开发到营销节奏）一一进行重新审视和评估。

今天，可口可乐公司破天荒地鼓励当地经营者们开发包括无碳酸饮料在内的各种新产品，并在世界各地开设一系列当地化的"创新中心"，鼓励科技人员在当地直接参与市场开发、包装设计和新品促销。到目前为止，可口可乐公司在土耳其的桃味饮料、在德国的果味芬达以及仅在比利时和荷兰的Aqurius运动饮料等都已应运而生。尽管上述努力只是刚刚开始，但投资者们早已捕捉到了商机。今年3月，公司股票价格曾跌至1年来的最低点，每股仅为43美元，如今已攀升42%，达到61美元。可口可乐公司市场部负责人史蒂芬·琼斯说："我们的巨大成功来自于市场。我们每天都在研究消费者的心理，每天都在调整公司的营销模式。"

企业何以知道他们提供的正是消费者们真正需要的呢？Eddie Bauer公司营销部负责人杰克·圣索洛回忆道：不久前他的信息还只是局限于根据区域划分大众口味，今天，在线战略已使其能通过目录和网络跟踪每一位顾客与零售商之间的交流。该公司的在线泳装春季预演有效地增加了部分款式的订单。圣索洛称："我可以了解每个消费者了。"

尽管人们并不认为当前的品牌危机预示着像宝洁、可口可乐之类的行业巨人将寿终正寝，但是在网络年代的今天，老牌公司要想东山再起，找回昔日的品牌光环，必须搭上时代快车。否则的话，代价将十分惨重。

（摘自《商业周刊》中文版2000年第10期，有删节）

南德： 一个“堂吉诃德”的中国版本

转型社会中，企业家扮演怎样的政治角色？

转型社会中，企业家的政治话语权在哪里？

企业家应该有怎样的政治距离感？

中国需要怎样的有政治意识的企业家？

牟其中没有作出正确的回答，但他提出了问题……

2000年5月30日，一条来自湖北省武汉市的新闻占据了国内各大媒体的醒目版面：牟其中今日被判处无期徒刑。

这条新闻称，现年59岁的牟其中曾在中国商界创造过“罐头换苏联飞机”、“放俄罗斯卫星”等“神话”。他于1999年1月7日因涉嫌信用证诈骗被武汉警方在北京抓获，同年2月5日被批准逮捕。11月1日，牟其中案在武汉公审。检察机关指控牟其中于1995年7月至1996年7月间，采取虚构进口货物事实的手法，从中国银行湖北省分行骗开信用证总金额8000余万美元，承兑总金额7500余万美元，其行为已构成信用证诈骗罪。此案开庭时，吸引了境内外约百家媒体前来采访。（据中国新闻社5月30日报道）

“九人踏雾入山来，重登太白岩。一层断瓦一层草，不似当年风光一般好。”几十年前牟其中揖别故人出川闯荡时挥就的半阕《虞美人》，竟在此刻为他的跌宕生涯作出了宿命般的注脚。

牟其中是企业家吗？

在开始动手写下本章的时候，我常常问自己一个问题：牟其中算不算是一个企业家？

很多人说他不算。

曾任南德经济集团“首席顾问”的顾健先生撰文说：如果把牟其中定义为一个企业家，则不但真正的企业家不愿与他为伍，牟其中本人也不会同意，因为他志不在此。他并不是一个企业家，而是一个充满野心的政治投机分子，他的素质与他巨大野心之间的落差以及他所处的环境，注定了他不可能有成功的机会。所以，牟其中的失败不是一个企业家的失败，而是一个政治投机分子的失败。（摘自“中华网”相关报道）



牟其中

曾多次采访牟其中并因在新闻发布会上咄咄逼问而让后者十分不快的《南方周末》记者方进玉同样认为：牟其中根本就不是企业家，他对自己的人生定位是政治家，比如说他的南德集团也要搞南水北调工程，计划炸开喜马拉雅山，引雅鲁藏布江的水入黄河。他还说将来可以请某位中央领导人退下来以后一起做，口气之大一般人绝对达不到。（摘自《南方周末》相关报道）

连海外及港台的媒体记者也以异样的眼光描述牟其中，香港《ASIAINC》杂志一篇题为《牟总裁奇怪的崛起》的文章写道：牟其中真正的兴趣不在于商业，他的终极目标是从政，而南德只是他进入政界的发射架。那个梦想可以解释为什么他会如此追求宣传，为什么他在外公开宣讲其他人小心避开的政治问题。

在更多的人眼里，牟其中是“狂人”、“疯子”、“伪思想家”、“轻度精神病患者”，他被排斥在企业家的范畴之外，顶多只能算是一个“披着企业家外衣的骗子”。

连牟其中自己也对自己的定位很模糊，他说自己是一个“三不像”：半个经济学家加半个社会活动家加半个企业家。

然而，牟其中确乎又是一个企业家。

他创办的南德集团一度是中国最著名、发展最快的私营企业。他所从事和拓展的领域基本上在经营投资开发的范畴。他被美国《福布斯》评为中国个人资产最多的十大富豪之一，他还是第一个受邀参加在瑞士举行的世界经济论坛年会的中国私营企业主。他的所谓“1度理论”（牟其中关于资本经营的一种形象化的描述，即社会存量资产犹如烧到99度的水，只要再加1度就可以沸腾了，而这“1度”就是南德的智慧经济）、“平稳分蘖”（牟其中提出的一种经营方式：南德集团希望与国内外一切渴望建功立业的人士合作，愿意为他们提供良好的发展机会与条件，也即为他们提供最基础的条件，创立新的项目公司，在条件成熟的时候，将该公司的大部分股份赠给其主要成员）、“第四产业”（牟其中认为南德公司所从事的事业既不是投资生产，也不是投资金融业，而是“组织和策划智慧”的“第四产业”）等，也是资本经营方面的新观点。即便那个最后让他身败名裂的刑事官司也是一起纯粹意义上的经济案件。

1800年，当法国经济学家J.B.萨伊杜撰出“企业家”这个名词时，他是这样下的定义：“将经济资源从生产力和产出较低的领域转移到较高的领域”。

如果按这样的定义来理解，牟其中应该是一个最合适不过的企业家——他毕生的梦想和所有的理论都是为了“转移”。与工业文明不同的是，牟其中认为他所进行的是“以知识、信息和智慧为第一要素、为主要资本的新型知识经济形态”的转移。

许多人常常用凯恩斯那句“没有免费的午餐”来揶揄牟其中的空手套白狼。可是，的确还有很多杰出的经济学家的理论与牟其中的观点不谋而合。比如，世界上最早预言了亚洲金融风暴的美国著名经济学家保罗·克鲁格曼在《萧条经济学的回归》中就曾经提出过一个新的经济学悖论——世界上存在着免费的午餐。他说：只要我们伸出手来，就有免费午餐，因为这时大量闲置的资源就有用武之地……真正短缺的不是资源，不是美德，而是对于现实的理解与把握。

牟其中显然会对这段文字惺惺相惜。

具有讽刺和悲剧意义的只是：自以为智商之高无人能比的牟其中直到身陷囹圄也没有完成一件他所渴望的“转移”，自以为对中国现实有最深刻的理解与把握的牟其中恰恰成为对现实经济和政治的最可笑的狂想者。

世无定势，遂使牟某成名

在牟其中的一生中，有两本书让他品尝了两种截然迥异的人生况味。一本是由一位新华社资深记者撰写的《大陆首富发迹史——牟其中》，它使牟其中一跃而成为中国新兴民营企业的领军人物和“精神领袖”；而另一本由他原来的部属写的《大陆首骗牟其中》，则一棒子把他打进了“斯人不亡，天理不容”的万丈深渊。

其实，真正应该为牟其中写书的时间是今天。因为一切已经尘埃落定，作为一个奇特的转型社会中的奇特型的企业家，我们终于可以用一种理智的、全景式的思考来观察牟其中的商路历程了。

1941年，牟其中出生于巴山蜀水间的重庆万县。他的父亲牟品三是当年川蜀知名的银行家，故牟其中自小就认为，“钱是商品，而银行是卖钱的商店”。跟同时代绝大多数的中国人一样，牟其中自幼有很浓厚的政治热情，且敢言敢为，百无禁忌。1975年，他因组织“马列主义研究会”被判反革命罪入狱。在狱中，他与狱友合力写出过一篇题为《中国往何处去》的万字文，并差点被判死刑，这成为他日后炫耀的最得意的政治资本。

1979年的最后一天，牟其中从万县沙河监狱获释。两个月后，他领到了一张“江北贸易信托服务部”的营业执照，自称“自愿充当中国经济改革的‘试验田’”。1983年，他从重庆一家半停产的军工厂弄出一批座钟销往上海，结果被司法部门以“投机倒把”罪又关了1年监狱。

1989年，牟其中在从万县到北京的火车上认识了一个河南人，从他口中，牟其中得知正面临解体的苏联准备出售一批图-154飞机，但找不到买主。于是，异想天开的他在京郊租了一间民房，到处打听有谁要买飞机。他对航空一窍不通，像无头苍蝇一样到处钻，1个月后，终于让他打听到1年前刚开航的四川航空公司准备购飞机的消息。牟其中找到四川航空公司，七拐八弯之后，四川航空公司同意购进4架图-154飞机。然后，牟其中又在四川当地组织了500车皮罐头、皮衣等商品交给俄方以货易货。这笔贸易到1992年宣告成功，牟其中说他赚了8000万元到1个亿。

日后人们发现跟牟其中有关的所有数字都是“仅供参考”的，牟其中从“罐头换飞机”中到底赚了多少钱，只有天知道，不过这件事使他完成了原始积累并迅速地名闻天下倒是事实。有意思的是，无论在当年还是在今天的中国，飞机贸易都是一个有进入限制的领域，牟其中此举的合法性何在却始终没有人提出来过。直到他被第三次判刑后的

2000年7月，四川航空对外拍卖牟其中替它购的图-154飞机，其名义是“走私飞机”。

以最原始的以货易货方式而获得匪夷所思的成功，使牟其中也突然间对自己刮目相看起来。也就在1992年前后，一位叫黄鸿年的印度尼西亚华商以“为改造国有企业服务”为大旗在国内一口气收购了数百家国有企业，并在海外上市倒卖成功，是为“中策现象”。（见本章所附“案例研究”《黄鸿年与“中策现象”》）黄鸿年以资本收购获利的事件在当时国内掀起惊天波澜，争议、赞赏声交错四起，中国经济界第一次目睹了“资本经营”的魅力。牟其中对黄鸿年惊羡不已，他很快将自己的“罐头换飞机”也归入到资本经营的大筐子里，以中国“第一个吃资本经营这只螃蟹”的企业家自诩。一时间，外有黄鸿年，内有牟其中，内外辉映，风生云起。

由此生发开去，善于宏观思辨的牟其中提出了一套“智慧文明”的牟式理论：“从1992年以后，我就发现，过去的经济规律已经在市场经济中变得十分地可笑了，工业文明的一套在西方落后了，在中国更行不通，我们需要建立智慧文明经济的新游戏规则。有人说我搞的是‘空手道’，我认为，‘空手道’是对无形资产尤其是智慧的高度运用，而这正是我对中国经济界的一个世纪性的贡献。”（摘自1998年10月《中国企业家》刘东华等对牟其中的访谈）

是牟其中让“空手道”这个原本颇有贬义的名词蒙上了神秘的橘黄色。

在北京南德经济集团的大厅门口，书写着牟其中的一句格言：“世界上没有办不到的事，只有想不到的事。”的确，在以后的数年里，牟其中以资本经营的名义做了很多别人想不到，甚至想也不敢想的“大事”——用牟式语言表达就是“智慧型项目”。

1992年，牟其中提出由南德公司出资150万美元独家赞助召开“华人经济论坛”，每年在大陆举办两次，邀请全球各地华人企业家和华人经济学家参加。

同年，他宣布与一位民营科技企业家合作在北京建立1000亩的高科技开发区，准备进行高技术项目的开发生产，南德投资5000万元，计划在全国每个县建立一个高蛋白饲料加工厂。

1993年4月，南德与重庆大学在重庆宾馆签署了联合办学协议。同时，双方还决定将重庆火锅快餐化，推向世界各国，在5年内做到销售收入1000亿元；南德投入2亿元成立重庆麻辣火锅快餐公司，将从1000亿元收入中拿出15亿元建立重庆大学教育基金。同时，南德宣

布收购重庆当地的一家柴油车修配厂。



如果南德是牟其中手上的那只皮球，这样的玩法是不是很惊险？

同年春天，牟其中宣布投资100亿元独家开发满洲里，建设“北方香港”。

同年11月，南德又与张家界市签署了一张协议，计划投资10亿元进行区域开发。

1994年，牟其中提出建一个118层高的大厦，地点考虑在北京或上海，下边的广场就叫邓小平广场，投资100亿元。

同年，牟其中走马考察陕北，情绪激动地表示：准备在陕北投资50亿元。

同年3月，南德宣布要搞三大项目，分别是中华巨塑、世界华商大会和南德别墅。

1995年，牟其中在一次演讲中提出要办一所“南德儒商大学”，投资5亿元。

1996年，牟其中宣布对辽宁的3家国有企业进行2亿元的投资改造。

同年3月，牟其中提出将喜马拉雅山炸开一个宽50公里、深2000多米的口子，把印度洋的暖湿气流引入我国干旱的西北地区，使之变成降雨区。继而，他又提出采用定向爆破的办法，在横断山脉中筑起一座拦截大坝，可以为黄河引入2017亿立方米的水量，投资额为570亿元。

同年9月，南德对外公布投资控股总造价为1亿美元的“国际卫星-8号”。

……

这一个个惊人的投资项目，一次次地在国内传媒上炸开，一次次地把牟其中聚焦在耀眼的镁光灯下，使牟其中和他的南德公司光芒夺目。尤其跟一般企业家不同的是，牟其中以机敏善辩著称，是一个天才的演说家，他对中国的经济体制改革有着自己独到的观点和思路。在对新经济现象的观察中，他善于敏锐地捕捉到兴奋点，将其提升到理论的高度，并用其独特的语言进行表达。他先后提出了“99加1度”、“平稳分蘖”等颇让人耳目一新的观点，尽管这都是一些对经济活动的形象化描述，并不构成一个新的理论发现，可是在当时还是很有启蒙意义，在经济界一次次地受到关注。那些年，牟其中周游全国，布道演说，四处考察，八方许诺，所到一地必掀起一股牟旋风，被尊为“资本经营大师”、“中国民营企业的先行者”。

1993年，南德集团公布其资产和债务：总资产8.6亿元，净资产4.8亿元，固定资产2.9亿元。1995年2月，《福布斯》杂志将牟其中列入

1994年全球富豪龙虎榜，位居中国大陆富豪第4位。同年，中国的一本名为《财富》的民间杂志把牟其中定为“中国第一民间企业家”和“大陆超级富豪之首”，牟其中称其资产“至少20亿元，也可能是100亿元”。

1996年1月，一本由新华社记者撰写、厚达450页的《大陆首富发迹史——牟其中》由作家出版社公开出版，牟其中的名望达到顶峰。在书中，他还宣布了南德公司的新目标是，5年到10年内跻身世界10大企业行列。（这个新目标的可参照背景是，1994年，中国最大的企业是大庆石油管理局，它当年销售额为42.22亿美元，而这个数字同排名世界第500位的日本一家企业相比，尚差36.22亿美元。）公司的业务路线被确定为：“从1998年起，用3年的时间，在西方发达国家建立起50家商业银行、投资银行、保险公司、证券、基金等金融机构；充分利用外资，在全世界购买高新技术，在国内大规模地与国有企业合作建成股份公司，进行体制改造，并用上述高新技术对其技术改造；充分利用中国人的聪明才智和低成本劳动力，生产出世界第一流的产品，在全世界销售；最终建立起几十个高新技术垄断、行业垄断的大型跨国企业集团，再对这些优秀的企业进行国际金融操作，获得更多资金，又开始新的一轮循环。”

然而，在整个20世纪90年代漫长的经商经历中，除了“罐头换飞机”之外，牟其中到底还做过什么赢利的商业项目，至今仍是一个谜。一个很可能的事实是，南德从来就是一个靠贷款维系着的吸氧型企业，他所宣布的那些“智慧型项目”都是向银行求贷的理由之一。早在1991年初，当顾健被牟其中请去当南德顾问后不久，他就发现了这个真相：

当时，南德经济集团还在北京羊坊店的地下室里。但据它散发的材料介绍：“业务范围横跨航空服务、租赁、航运、金融服务、风险投资、贸易、工业、房地产、高科技、工程开发、信息咨询等10多个领域，在国内外设有20多家分公司、子公司和7个主要研究所，贸易伙伴遍及世界各地。”牟其中的“分公司”、“子公司”、“研究所”都是空的，一个单位只有一个人，甚至几个单位只有一个人。

牟其中与外国记者谈话，顾健大多在场。顾健亲耳听到他在几十天里把自己的资产越吹越大，“3亿”、“6亿”、“10亿”、“13亿”、“20亿”，甚至“50亿”。顾健问他：你的钱在哪里？你怎么赚来的？你缴多少税？他得意地说：“谁来查我？怎么查我！”

四大错位 多重失信

一个大企业家，首先应该是一个思想家，是一个善于进行政治思考的社会精英。

正如很多人所观察到的，牟其中是一个讲政治的企业家，牟其中本人对此也从不讳言。在他自撰的一篇题为《企业也要讲政治》的文章中，他写道："这是非常危险的。中国是一个政治与经济不能分离的国家，这是我们历史的一部分。不过，我即使感觉到危险，我还要干。"以经济——具体到南德公司就是资本经营和智慧经济——的手段，与政治资源相嫁接，通过改造现实的方式推进中国现代化的进程，最终实现其早年就有的所谓改造中国的抱负，这大抵是牟其中心目中的最高的经营境界。

客观地说，企业家牟其中的每一步都是在这条大道上行走的。那位最终把牟其中推向"坟墓"的《大陆首骗牟其中》的作者吴戈先生也承认："我想到牟其中这个人，心里会有种感动，甚至很想哭。作为一个人，牟其中的一生是很坎坷的，可能有人愤恨牟其中的流氓行为；但作为一个人，他又是一个大写的人，他很有才华，但最终他被自己的智慧和勇气毁灭了。他的政治自卑感很强，同时又有很大的政治梦想，他喜欢以搞经济的名义操练政治，这是他们那一代企业家的通病。"

事实上，在那些与牟其中同时代的企业家中，他并不是唯一一个具有强烈政治情结的人。甚至在改革开放的初期，"商而优则仕"还是无数传统的国有企业经营者的最理想的归宿。有媒体在1997年对10年前荣获首届"全国优秀企业家"称号的20位企业家进行了追踪，结果发现，除4个人尚在原岗位上苦苦坚持外，其余皆已离去，而其中归宿最好的是转而从政的3位。自民营企业崛起之后，这一现状其实已得到了悄然转变，包括牟其中在内的一代民营企业家已很少有人放弃已有的事业，他们更愿意以另一种间接的方式来参与政治、表达自己的政治愿望，这无疑是一个进步。然而，也就在这样的进步中，"企业家应该离政治有多远"成了一个很敏感而迫切的课题。

从牟其中的身上，我们可以看到种种的迷茫和错位。对这些迷茫和错位的思考，才使牟其中在中国企业成长史上不仅仅是一个"笑料"，而且也是一个可以汲取的"养料"了。

角色代入的错位

牟其中曾经对自己有一段评价：“自己有很多缺点，但是有一个优点，就是中国企业家中没有一个人像我经历过这么多当代中国的风波，并且是最尖锐的矛盾。因为我所想的和所做的远远超出了一个企业家应该想的和做的。”这段话或许不无标榜，可是却道出了一点真实，那就是，牟其中的思想的翅膀常常会飞进政治家的花园而流连忘返。

1998年3月，笔者曾专程赴北京采访这位已在人人喊打声中惶惶然的中国首富，两个小时的访谈过程，始而精彩，继而混沌，终而不知所云。最后给我的一个错觉竟是，坐在我对面的似乎不是一家经济集团的总裁而是“国务院总理”。过强的政治参与意识和超越其身份和能力的政治谋划热情，已经让晚期的牟其中沉浸在一种虚幻的政治执政角色之中而不能自拔。

事实上，这种搞不清自己是企业家还是政治家的角色错位，一直贯穿了牟其中的经商生涯。

比如，他曾提出过两个让人叹为奇闻的投资大设想：一是把喜马拉雅山炸个缺口，让印度洋暖湿的季风吹进青藏高原，让冰天雪地变成万里良田沃土；二是把雅鲁藏布江的水引进黄河，解决中原地区缺水的问题。且不说可操作性到底如何，其设想本身就与正常的商业经营无关，而是一个非常大的国家课题，牟其中一本正经地召开新闻发布会作为一个商业投资项目提出来，与会者除了目瞪口呆实在没有别的感想了。

20世纪90年代初，中国开始了对国有企业的大面积改造。牟其中认为这是一个千载难逢的机遇，而他一出手便又是一派大包大揽的架势，他在南德集团的大厅里赫然立起一条金字标语，“为搞活国有大中型企业服务，振兴社会主义经济”，并以此为南德经营战略的目标。一位经济学家走访南德，见此标语后莞尔一笑道，它实在应立在国家某部委的大厅里。他还提出了一个搞活3000家国有大中型企业的“765工程”，即为每家国有企业注入7.65万美元的启动资金，以达到迅速完成企业体制转型、资产转活的目的。牟其中还具体地谈到执行的时间表：“第一年搞它300家，计划引资18亿美元，4年完成整个中国的工业化。”

他的满洲里项目也如出一辙。1993年，牟其中抓住世界多极化的时机，炮制出了一个“中俄美大三角”理论，宣称将在地处中俄边界的满洲里投入巨资开发一个边贸口岸，建立一个保税仓库，并促成中俄双方公路的对接。在牟其中的鼓动下，当地政府还真批给了南德一块10平方公里的土地让其开发，牟其中信誓旦旦要在这块欧亚大陆的起点

上，吸引西方的资金，拓宽俄罗斯资源与中国北方相接缘的大市场，进一步再造一个“香港”，即北方香港。在这个项目的新闻发布会上，面对神情激动的中外记者，牟其中又宣布了另一个惊人的投资：他将出资31亿美元给中国海军购买一艘航空母舰。

1999年底，就在他被关进武汉看守所的日子里，他仍然给中央写信提出一个宏伟的“远大规划”：由他毛遂自荐牵头，再造3个“国际特区”，一个建在中国，一个建在俄罗斯，一个干脆建在美国，起步阶段的投资金额至少在10亿美元以上。他还顺带提出自费建一所“南德世界大学”，“在全世界范围内为我国有效地吸引智慧并有效地管理智慧”，“将南德积累、试验了20年之久的已经成熟的、以经营智慧为主要特征的智慧经济和生产方式向社会展示出来，通过示范效应，推广这一全新的经济增长方式，以期我国国民经济以一个今天无法理解的速度增长”。

这真是一个让人读不懂的牟其中。也许在内心深处，牟其中坚信他的每一个狂想都能成真，也许他从来就没有存心要欺骗谁。这个在30多年前就开始认真思考“中国往何处去”的曾经的爱国者，却从来没有认真思考过作为企业家的牟其中，他自己究竟该往何处去。不知从什么时候起，他竟染上了“舍我其谁”的救世情结，一种远远大于他的认知水平和商业能力的抱负和责任感，把他浸酿成了一个不可救药的自大狂。于是，在这个日益现实的商业时代中单枪匹马闯出了一位堂吉诃德式的骑士。于是，牟先生的四面楚歌的末日，便成了他的必然的归宿。

应该说， 在这个激荡的岁月，一代中国人在逼近现代文明时的种种狂想和疯狂，甚至他们的浮躁及幼稚，都是不应该受到嘲笑和轻视的。在另外一个意义上，正是他们的狂想和疯狂构成了中国社会得以一寸一寸地向前移进的精神元素之一。 然而，对于一位职业企业家来说，牟其中的种种作为无疑表明他实在是一个没有掌握方法论、认不清时势坐标或者说对现代游戏规则置若罔闻的商人。激越的政治热情与草率的政治表现使他陷入了一种自己毫不察觉而在旁人视之则十分荒唐的错乱，他是一个很典型的集“思想启蒙的‘先知者’与商业运作的蒙昧自大者”于一体的企业家。

民间企业家身份与异端的政治姿态的错位

牟其中基本上是属于在民间生长的企业家，他从来没有获得过哪怕一项来自正统官方机构的荣誉认同，如劳动模范、人大代表、政协委员、全国或某省市优秀企业家等等，他也没有被任何有政府背景的社团组织接纳为理事或会员，这是很罕见的。与他同时代的那些比他知

名度要小得多的厂长、总经理们多多少少都有各种各样政治上的待遇，唯独牟其中是颗粒无收。当时一些主流的新闻传媒如《人民日报》、新华社、中央电视台等等，也几乎没有对他有过任何正面的报道或经验介绍。总之，他是一个被主流社会拒绝纳入视野范围的另类企业家。他所获得的一些“荣誉性称呼”全部来自民间色彩浓厚的中小型杂志，如他两度被浙江省体改委主办的《改革月报》杂志评为“中国改革风云人物”，他的“中国首富”和“中国第一民间企业家”的花环也来自于另一份由商业文化人创办的《财富》杂志。

对此，在自以为“思想和实践均对中国改革作出巨大贡献”的牟其中的内心，是十分寂寞和不满的。他渴望获得政治上的认同，渴望成为政治主流视野中的典型。在南德旧部的回忆中，常常提及牟其中在这方面的言论。比如，“现在要设法让某某到南德来支持我，树我为商界典范”，“谁能把某某请到南德来，我给谁100万元”。他固执地一再给高层领导写信，还不时举办网球赛、桥牌赛等等，千方百计地找上层关系。

牟其中之所以始终无法获得正统舆论的公开认同，其原因是多方面的。首先，他所进行的商业实践，无法被当时的主流媒体所理解和接纳，而他的理论更是玄妙高深，让人不可捉摸，甚至不知道该归入哪一个领域的改革范畴。更重要的是，牟其中所保持的一种异端的政治姿态让那些官方的机构和传媒不敢苟同。

在南德，牟其中拢集了一些在政治上持激进立场的专家作为他的员工或顾问，如温元凯等人。另外，他还出版了一本向外界免费赠送的内部刊物《南德视界》。该刊具有相当高的采编水平，在经济圈和企业界一度颇为风靡，与深圳的《万科周刊》一南一北，交相辉映。然而，与《万科周刊》专门关注企业体制和管理创新所不同的是，《南德视界》更热衷于对中国的宏观经济政策和政治体制改革指点说道、挥斥方遒，其中便不乏一些激烈的、值得商榷的言论和观点。

从本质上来讲，牟其中是一个企图在政治资源与经济领域的灰色地带攫取利益的寻租者。可是，在“见不得阳光”的寻租过程中，他又渴望表达出自己的思想和理论，同时还显示出一种十分醒目的异端姿态，以这种互为矛盾的目的与姿态而渴望成功，难度自然就十分之大了。

在一个转型的现代社会中，企业家阶层是社会进步的既得利益者，它往往以保守的而不是激进的姿态出现，应当是社会改良的稳定剂和润滑剂，而不是兴奋剂。 企业家所持有的政治姿态及角色取决于企业生存所需要的合适的生态空间，也就是说，任何一种政治立场或姿态，都是需要理由的。对企业家来说，最根本的理由就是如何让企业获取

最大可能的资源和社会支持。 在这一点上的错位，表明牟其中始终没有对自己的企业家社会角色进行过准确的设定，其结果是造成各方面的尴尬及企业支持力量的真空。

改革主张与企业利益的错位

牟其中曾坦言：“做大生意，做国计民生的生意，哪一件不与政治有关？搞股份制，你说是经济还是政治？”

塞缪尔·亨廷顿在他的著名的《变动社会的政治秩序》一书中表述过这样一个观点：一位企业家的政治意见的价值，并不表现为他的这些意见所能给他的企业带来的经济效益上，而是建立在意见所代表的阶层与其他阶层的利益相异的程度上。牟其中常常以“中国新兴企业家阶层的代言人”自诩，可是他所表达的政治意见或理论观点，常常是他的经营行为的“改革注脚”，有时候甚至是为了某些商业动机而炮制出一些冠冕堂皇的理论来。

这种改革主张与现实利益的纠缠不清，直接导致了经营活动中的紊乱现象，并最终使人们对其理论提出的动机产生了疑问。

在这一点上，比牟其中年轻4岁、成名更早的浙江农民企业家鲁冠球却要成熟得多。鲁冠球崛起于20世纪80年代初乡镇企业异军突起的年代，他一手创办的杭州万向节厂多年来稳步发展，日渐壮大，而他本人更是被誉为“中国企业界的常青树”。

与牟其中类似，鲁冠球也是一个政治参与热情十分高昂的企业家，同时，他更算得上是中国政治色彩最浓重的企业家之一。在过去的这些年里，这位学历仅为初中毕业的农民企业家先后发表过120多篇学术论文，早在1987年他就提出在乡镇企业内部建立“企业利益共同体”的机制；1988年提出“两袋投入”论（既重视对职工口袋的投入，又不放松对脑袋的投入）；1989年，他提出通过兼并调整资产存量，使乡镇企业走上高效、规模经营之路；1991年，在搞好国有企业成为新一轮改革主方向的时候，他又提出“老虎出山好，猴子照样跳”，为乡镇企业大打其气；1992年，他提出“花钱买不管”，要求通过资产清晰的方式剪断乡镇企业与当地乡镇政府模糊不清的产权关系；1993年，他提出“对按劳分配的再认识”和在企业内部实行多种饭碗并存的用工制度改革；1994年，他提出加快东西部企业的优势嫁接；之后数年，他对乡镇企业的公司化改造、《乡镇企业法》的修正等等，都提出过许多富有建设性的观点和意见。



鲁冠球

鲁冠球深谙一个道理：一位大企业家应该善于保护自己的政治羽毛，在政治话语上拒绝进行任何冒险。可以观察到， 鲁冠球与政治始终保持着一种若即若离的关系，他的社会观察始终是以乡镇企业为圆心、以中国改革的现实阶段为半径、以自身的企业实践为基础而展开的，而他提出的诸多观点基本上与他所经营的企业利益无关。 这种思考的起点与方式便与牟其中有着本末之别。其观点便在不同的改革阶段发挥了不同的现实效应，鲁冠球也因此成为各方均乐于接受的企业家代表人物，他几乎获得过所有跟企业家有关的数百个荣誉，并出任了中国企业家协会副会长和中国乡镇企业家协会会长。

“泛政治化”与商业承诺的错位

在20世纪90年代中期的几年里，牟其中马不停蹄地周游全国，谈过数万个项目，签下上千个合同，而其结果，却几乎全都不了了之。他的这些“智慧型项目”往往有以下3个特征：一、以改革和体制创新为名义；二、与地方政府密切合作；三、以资本运作为基本手段。因此，其项目包含着相当大的政治色彩，甚至存在泛政治化的倾向。

牟其中曾经与牡丹江市达成过全面收购该市国有企业的意向，与陕西省洽谈过投资50亿元开发大陕北的计划，与张家界市签下过投资10亿

元建立保护区的协议，与满洲里更是达成了建设“北方香港”特区的合同，与重庆大学、上海财经大学和北京大学等等也达成过各种各样的合作项目，这些项目都一一地在社会上造成过轰动，也一一地成为环绕在牟其中身上的传奇光环。牟其中很善于把他的每一个项目都提升为“中国改革的重大试验”，可是对每一次“重大试验”他又虎头蛇尾，说过等于做过，做过等于成功。

在一个又一个的项目出笼过程中，牟其中养成了一种最后置他于死地的随口承诺、风一吹就不作数的恶习。有细心人曾录下1996年2月22日他接受美、法、日、澳等国新闻记者访问时的对答，其信口开河之“风采”也可见一斑。

问：牟其中先生，你准备在华尔街投资？

答：我在华尔街投资，是要把我的企业摆在华尔街，只要可能，我可以无限地投资，无限地花钱，钓鱼都还要一点蚯蚓（笑声，掌声），这点请大家放心。

问：你刚才说想改造大量的国有企业，国有企业那么多，你准备选择哪些企业？你能否确保这些企业赢利？

答：重点是选择国有大中型企业。我能从3000元人民币起家到发射卫星，就有理由对未来充满信心，有理由确保这些企业赢利。

问：你觉得投资化学工业是否值得？

答：这位先生很聪明。我可以告诉你：值得。我所改造的企业中有10多家化学工厂，而且都是赢利很大的化学工厂。化学行业不仅因为本身有很大的赢利性质，而且由于环境的污染，很多西方化学工厂关闭了，把大量市场让了出来，我们可以占领这个市场，从中赢利。

问：以前我们和中国做生意很爽快，但是我们现在要等政府的批准，等啊，等啊，只等到卖身了（笑声）。请问牟先生，您有什么方法把速度加快？

答：……我投资国有企业不是一个一个地投，是一批一批地投。我去年先后与7个大城市的政府共同召开了7次大会，每一次都有上百个企业的上百人听我这样讲两个小时，讲完以后就发表格，愿意合作的马上填表，马上签字，效率很高。

（以上对话摘自2000年8月《大地》，苏亚撰写）

牟其中似乎从来没有意识到，在这种严肃的“政治加商业”的活动中，他的“猴子掰玉米”式的恶作剧行为导致了他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面的多重失信。在这个意义上，他由一位广受尊重、被视为可以点石成金的“天人”，沦为人人避之唯恐不及的“首骗”，算得上是报应使然、自取其辱。

“倒牟风暴” 终结首富神话

1997年9月，一本杂志增刊突然从地下冒了出来，以迅雷不及掩耳之势一夜之间铺遍全中国的书报摊，其书名骇人听闻，如同平地引爆了一枚惊人的新闻炸弹：《大陆首骗牟其中》。

这本20多万字的增刊据称是由“3个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的，它以详尽细致的细节将牟其中描述成一个“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子。在书的封面，它更是以牟其中律师的话高呼：牟其中不亡，天理不容。

这本增刊的出笼，至今是一个谜。在它刚一面世的时候，牟其中就召开记者会宣称它为非法出版物，要求有关部门给予查处。可是，在将近1年的时间里，始终没有得到任何的反应。而在这1年里，牟其中早已被传媒追逼得狼狈不堪，从一位“媒体宠儿”、“风云人物”沦为人人喊打的“诈骗大师”。牟其中百口难辩，南德集团因此分崩瓦解。颇有戏剧性的是，一直到了1998年的8月，北京市新闻出版局才突然下达《通知》，要求“将盗用《市场法制导报》专刊非法出版《大陆首骗牟其中》一刊的作者及相关人员全部缉拿归案，绳之以法”。

其实这则《通知》并没有被认真执行过。以这种地下刊物、江湖流言的方式对一位企业家进行名誉封杀，实在是发生在我们这个转型社会的一个十分奇异的事件。这其间透露出的信息也从一个方面折射出有关当局面对牟其中时的矛盾心理，一方面对牟某人的狂妄和异想天开不以为然，另一方面则又投鼠忌器，唯恐贸然对牟其中进行法律制裁将可能打击刚刚浮出水面的中国私营企业群体。

其实，在这本地下增刊出版的前后，牟其中已成了有关部门的重点布控对象。一个事实已经在此刻被揭露了出来：1995年上半年，南德集团资金紧缺，牟其中决定以不进口货物方式进行信用证融资。这年6月，牟其中认识了澳大利亚X.G.I公司的一位何姓华裔职员，两人在南德集团总部商定，由何某寻找可为南德集团开立信用证的外贸公司。7月，何某在武汉联系到可为南德集团开立信用证的公司。此后，南德集团陆续在中国银行湖北省分行骗开信用证，涉嫌诈骗金额总计7507万美元。



两本决定牟氏命运的“畅销书”

1996年3月，牟其中在边防检查的最后一道关口因护照被扣未能跨出国门。1997年1月，有关部门发出紧急通报认定：南德集团“经营不善，已出现高风险、高负债”之迹象。

头戴“首骗”高帽，牟其中度过了十分难熬的1年。这其实也是他的企业家生涯即将终结的一年。在这期间，他又向社会发布了一颗“牟式卫星”，宣称将在6个月至8个月内，生产出运转速度为10亿至100亿次的电脑芯片。结果再次被有关专家认证为“绝无可能”。

1998年秋天，牟其中最后一次公开亮相，在北京千年古刹潭柘寺接受记者采访。牟其中说，在过去的1年里，他每个周六都要到这里的一棵“帝王树”下听松涛、吹山风，他还常常想起家乡峨眉山报国寺的一副对联：竭思悟道，蒲坐说经。接下来，他的一番对答再次展现了这位“空手道”大师的精妙辩才：

——那本叫《大陆首骗牟其中》的书让我受到了前所未有的攻击。可是我认为它帮了南德一个很大的忙，第一个好处，弄得天下谁人不识君；第二个最大的好处，是逼迫上面不能不对南德表态，扫除了我前进中的最大障碍，赢得了声誉又扫除了障碍，你说我得到了多大的益处。

——现在老百姓说我是骗子，如果我们接触最尖端的技术，他们说是妖术，这是所有人不可能理解的事。我在想哥白尼、布鲁诺的命运，所有人都认为他们是异端邪说，要绞死他，烧死他。回过头来我想，企业界没有文化。中国的企业家一个一个倒台了，企业家的生命周期可能长盛不衰的只有我一个人，永远待在焦点之中。

——很多人不理解我为什么老是要进入世界10强，现在我觉得这个口号没什么意义。这算什么，我觉得很容易做到，没什么必要，目标太简单。我经营的是一种智慧，我办个学校，全世界的人到这里来，10%的人干成功，来两三万人，两三千能成功，加起来的量有多大。

——我认为我这一生对我们国家最大的贡献就在于“空手道”。我发现了新的东西，我发现了我们国家、我们的民族再次崛起的方法。我做过各种各样的生意，生意做多了便发现：种田不如做工，做工不如经商，经商不如借钱（开银行），借钱不如不还（股票上市），不还不如不管（平稳分蘖）。我所有的失败无一例外是生产某一种产品，我成功的无一例外的共同特征是我绝对不生产产品。现在，我们的企业不应该再生产某种产品了。有人问我，南德欠债3亿元，有关方面是不是盯住南德了，我说，不是这个问题，对上面来说，两三个亿不算个事，他考虑都不考虑。

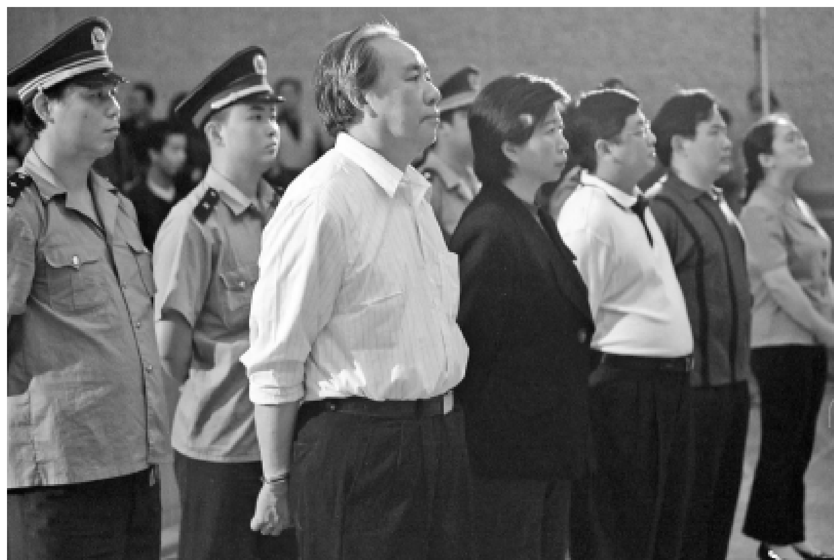
——回头看，我过去说了太多的话，以后不想说什么东西了，再说就脸红了。我自我评价一下，自己有很多缺点，但是有一个优点，就是中国企业家中没有一个人像我经历过这么多当代中国的风波，并且是最尖锐的矛盾。因为我所想的和所做的远远超出了一个企业家应该想的和做的。

…………

无边落木萧萧下。当那些记者坐在潭柘寺千年古槐的树阴里一一记下牟其中这些言论的时候，他们的内心尽管还如同松涛山风拂过会油然生出种种的异样的感觉，但已没有了三四年前如醍醐灌顶般的神圣了。

1999年1月7日清晨，牟其中坐着黑色奥迪车到公司总部上班途中，在门头沟附近一路段，一名交通警察上前拦车。此时，早已布控守候的北京、武汉两地的警员快速跟上，抓获了牟其中，整个过程前后不过3分钟，路人均无察觉。牟其中遭拘捕时似乎并不吃惊。警员在他身上搜出信件，信中牟其中请熟人在自己出事后照顾他的孩子。同年2月5日，因涉嫌信用证诈骗罪，牟其中经武汉市人民检察院批准逮捕。

10月31日，开庭审理牟其中的前一天。《华西都市报》记者探访位于北京市海淀区永定路21号院内的“南德集团”总部。记者的报道称：这是一幢多层大楼，约有几千平方米，主楼3层，辅楼5层。环顾四周，让人印象最深的便是四处落满的灰尘和令人窒息的冷寂。一楼餐厅现在也常常借给当地派出所，用来暂时收容外地盲流。最近，他们正忙着将南德集团从部队租来的房子再转租出去，以便筹措资金。



牟其中被判无期徒刑

2000年5月30日，牟其中以“信用证诈骗”的罪名被判无期徒刑。谁也不知道，这次他还能不能再次死里逃生。当日，国内网站的BBS对此讨论热烈。一位网友写道：牟其中的存在并不是毫无意义的，他的所言所行都应该视为中国改革的营养或“肥料”。

1992年末，牟其中曾经很感慨地对他的“首席顾问”顾健说起过当年他坐牢时的一些趣事：“我最痛苦的时候是在牢里等判决，到夜晚连警卫也不理我的时候。我为了让警卫半夜跟我说话，我把一只蟑螂放到装过牙膏的空纸盒里。警卫听到哗哗声响，以为我在挖地道，端枪跑来，喝令我站起来。我当时特别高兴，因为我用小小的蟑螂就把警卫骗成功了。”

牟其中可能并没有意识到，他的经商生涯就是在把一只又一只的蟑螂放进不同的空纸盒里，然后弄出很大的、空洞的哗哗声响。

【南德大事记】

1980年初，出狱仅1个月的牟其中申领“江北贸易信托服务部”执照。

1982年12月，牟其中与他人合股成立了中德商店。

1983年，牟其中从重庆一家半停产的军工厂弄出一批座钟销往上海，结果因“投机倒把”罪被判入狱1年，中德商店被取缔。

1984年9月，牟其中创办了中德实业开发总公司。

1985年，由于国家紧缩信贷，“中德”濒临破产，牟其中到北京上诉，并试图在天安门前自杀。

1987年8月，牟其中在海南注册成立“南德经济集团”。

1989年，牟其中得知苏联准备出售一批图-154飞机，他找到1988年刚开航的四川航空公司，四川航空公司同意购进4架图-154飞机。然后，牟其中在四川当地组织了一批罐头、皮衣等商品交给俄方以货易货。

1992年，牟其中的中俄飞机贸易成功，牟其中称他赚了8000万元到1亿元。

1993年春天，牟其中提出一个所谓的“中俄美大三角”理论，宣称将在地处中俄边界的满洲里投资100亿元，开发一个边贸口岸，建立一个保税仓库，并促成中俄双方公路的对接。

1994年2月，南德（集团）股份有限公司成立，牟其中为董事长。

1995年2月，《福布斯》杂志将牟其中列入1994年全球富豪龙虎榜，位居中国大陆富豪第4位。

1995年上半年，南德集团资金紧缺，牟其中决定以不进口货物方式进行信用证融资。此后，南德集团陆续在中国银行湖北省分行骗开信用证，涉嫌诈骗金额总计7507万美元。

1996年1月，《大陆首富发迹史——牟其中》一书由作家出版社出版，牟其中的名望达到顶峰。

1996年3月，牟其中在边防检查的最后一道关口因护照被扣未能跨出

国门。

1997年1月，国家有关部门发出紧急通报，认定南德集团“经营不善，已出现高风险、高负债”的迹象。

1997年9月，《大陆首骗牟其中》平地而出，并迅速遍布中国的书报摊。

1997年，牟其中宣称将在6个月至8个月内，生产出运转速度为10亿次至100亿次的电脑芯片，但被有关专家认证为“绝无可能”。

1999年1月7日，牟其中因涉嫌信用证诈骗被武汉警方抓获，同年2月5日被批准逮捕；11月1日，牟其中一案在武汉公审。

2000年5月30日，59岁的牟其中在武汉被判处无期徒刑。南德集团陷于瘫痪。

【后续故事】

2003年9月，牟其中被改判为有期徒刑18年。

在湖北省洪山监狱服刑的他一直没有放弃为自己喊冤，国内法律界对牟案的诈骗认定也有很大分歧。知名的法律评论家、中南财经大学法学院教授乔新生曾在2001年1月的《中国律师》上发表《为牟其中辩护》一文，2004年，《南风窗》刊文《牟其中案迷雾重重难定论》。

据称，第三次入狱的牟其中每天的运动量惊人。他坚持每天早上绕着小篮球场跑几十圈，午休后就来回爬楼梯几十趟，高度相当于一座纽约帝国大厦。此外，即便冬天他也坚持洗冷水澡、做自编的体操，而每周供应的两次肉他却坚持不吃，以此培养体魄，“有机会出狱后把时间补回来”。

牟其中在狱中十分关注中国企业界的动态。2003年，香港教授郎咸平批评“国退民进”政策，他写信批驳郎咸平论点，认为“郎咸平以公平为幌子，却挟带着反对国企产权改革和‘原罪’论的私货”。2004年，唐万新的“德隆系”崩塌，牟其中专门写信评论此事，他引用成都“武侯祠”的一副楹联：“能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。”2005年3月，他给《中国企业家》写信，称“我更愿意《中国企业家》组织对极具争议的我，展开公开的调查和讨论，我愿意以自己的血肉之躯，再度为中国民营企业的发展铺平前进的道路”。2008年全球金融危机爆发后，牟其中写《狱中书简》：“我赞成此次金融危机是世界经济失衡的结果，把危机根源归结为华尔街高管们的贪婪，是肤浅的。”



洪山监狱

到2010年，牟其中已满70岁，每次当他从洪山监狱发出声音的时候，中国的企业界仍然会倾耳聆听。

根据《刑法》第81条规定，被判处有期徒刑的犯罪人，执行原判刑期1/2以上，如果认真遵守监规，表现良好，可以适用假释。也就是说，2008年以后的牟其中已经完全具备申请假释的资格。然而，在很长的时间里，他拒绝这样做甚至不愿意申请“保外就医”，因为他“坚称

自己无罪，要清清白白地走出去”。到2010年9月，据《中国企业家》披露，在亲属的再三恳求下，牟其中已向监狱提交了假释申请书。

【案例研究】

1992年的春天，邓小平南方谈话之后，中国再次掀起开放浪潮。就在这一年的4月，一位44岁的印度尼西亚华裔商人来到了中国。在短短的1年时间里，他大举收购了300家国有企业，并在海外上市“倒卖”。这个叫黄鸿年的商人和他引发的“中策现象”，哗地打开了“资本经营”的第一道闸门，一时间争议四起，效者如云。

黄鸿年与“中策现象”

黄鸿年大面积收购国有企业，可谓得“天时地利人和”。

1992年邓小平南方谈话之后，举国期盼开放而不得其法，黄鸿年高举“为改造国有企业服务”的大旗，自然一呼百应，是为“天时”。

黄鸿年是印度尼西亚著名华人财团金光财团董事长黄奕聪的次子，早年就读于高干子弟云集的北京第26中。他当年的学兄学弟相当一部分后来担任了领导职务，为黄鸿年的兼并、收购国有企业提供了方便，是为“地利”。

中策集团是香港一家上市公司，据称其取名有“配合中国改革开放策略”之意，除黄鸿年以30.5%控股之外，李嘉诚的和黄公司、金光集团及美国摩根斯坦利等大证券商也是其重要股东。资本雄厚，背景强大，是为“人和”。

中策集团在1992年4月到1993年6月间斥资4.52亿美元购入了196家国有企业，随后又收购了100多家，后虽因中国政府干预终止了部分合同，但中策集团仍在短短的时间内组建了庞大的企业帝国。

中策集团收购国有企业的步骤一般如下：投入资金与现有国有企业整体合资，中策集团占股50%以上或以参股方式取得合资企业少数股权，在参股过程中或将被参股企业并入同行业所收购的企业集团中，或再增资上项目，由参股变为绝对控股；取得被收购企业决策权后，任命新的管理层，转换企业经营机制，刺激员工争创利润的积极性；重组被收购企业，调整清理存量资产；引入资金和技术，上马新项目并推出新产品；将被收购企业股权纳于海外控股公司名下，海外上市集资，实现滚动收购。

中策集团收购中国国有企业主要有以下3种模式：

第一种模式是选择经济效益良好的行业骨干企业，加以控股，组成不

同行业的中策企业集团，单独海外上市。在橡胶轮胎行业中，中策集团分别控股收购了太原双喜轮胎公司、杭州橡胶厂，将该股权纳于在百慕大注册的“中国轮胎控股公司”名下，而后以ＡＤＲ方式增发新股并在美国纽约证券交易所上市。共募资1亿美元，随后又用所募资金收购了重庆、大连、银川等地的3个轮胎橡胶厂。所收购的5家工厂中有3家是我国轮胎行业的定点生产厂。啤酒行业中，中策集团收购了北京、杭州以及烟台等地多家啤酒厂，组建了在百慕大注册的“中国啤酒控股公司”，在加拿大多伦多招股上市成功。中策集团还策划进入医药行业，后因国家有关部门干预，未能成功。



黄鸿年

第二种模式是一揽子收购一个地区的全部国有企业，泉州即为其典型。1992年8月，中策集团与泉州市国有资产投资经营公司合资成立泉州中侨集团股份有限公司。中方以全部37家国有工业企业的厂房设备等固定资产作价投入，占股40%，中策集团出资2.4亿元占股60%。1993年实现利税5000万元，增长80%。中侨公司同时拥有大量土地储备，未来经营房地产的收入前景十分可观。

第三种模式是一揽子收购一个地区某一行业的全部企业控股权。中策集团与大连市轻工业局签订合同，收购101家企业，中策集团分3年投入5.1亿元，占股51%。后因在收购过程中遇到一系列困难，国家有关部门也进行了干预，只对其中两家实施了收购。

不可否认，黄鸿年在运作过程中利用了中国现行法规的某些漏洞。原中外合资法规中允许外资分期到位，中策集团利用此漏洞往往预付15%—20%的投入就控制了国有企业，将头批企业在海外上市后所获资金再投入滚动式收购。又比如，中国法律规定外资合资方不得转让其合资股权，中策集团却转让了持有这些股权的海外控股公司股份。同时，中策集团利用中国对合资企业的各种优惠（如税收上的三免两减）、汇价双轨制等获利匪浅。

在海外倒卖中，黄鸿年也抓住了最有利的经济时机。经济界已经发现，中国与世界发达国家的经济周期是相反的。外国经济萧条时中国兴旺，中国紧缩整顿时外国经济复苏。1992—1994年初西方经济增长缓慢，美国10年期国债收益率从1991年初的9%一路降至1994年初的6%，国际资本相对过剩。而中国在此期间经济增长率年年高达10%以上，以中国题材为号召募集资本十分容易。中策集团正是利用这一特点，在中国经济刚开始复苏，但企业财务数据尚不理想之时低成本收购中国国有企业，并在1993年中下旬国际资本市场上“中国神话”达到顶峰时增资，获取了巨额利润，集中了大量资本。

黄鸿年在本案中也出现了一些失误。中策集团在数百家收购企业中没有派驻一个人，总部仅有两三位财务人员全年巡回审计。收购初期，由于体制解放自然可激活生产力，出现反弹式的效益增长，然而随着大陆经济氛围的日趋市场化，体制优势日渐消失，原有的产业形态落后、设备老化、新产品开发不力、人才结构不合理等国有企业老问题一一凸现。黄鸿年收购有余，整合不足，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭，尾大不掉，如嚼鸡肋。1997年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年亦遭遇阻击损失惨重，他遂将大部分股份出让，逐渐淡出套现。1999年，中策集团的中国轮胎及其他在中国的合资公司共亏损2.32亿港元。2000年5月，黄鸿年宣布将中策集团转型至资讯科技和电子商贸相关业务，公司亦易名为“China Internet Global Alliance Limited”。

【新新观察】

资本经营是以资本为作用对象，通过资本本身的技巧性动作获得增值的经营方式。自1992年的中策现象之后，资本经营一度是国内最热门的新经济概念，同时它成为无数企业陷入困境的一大陷阱。下面这篇文章是被列入“京城四少”之一的范恒山博士的观察心得。

资本经营10个偏差　/范恒山

关于资本经营方面的认识偏差体现在多个方面，从主要方面看，需要矫正这样10个在认识上存有偏差的观念：

1. “万能论”。这种观点把资本经营看做是包治百病的良方，不仅可以无本套利，还可以扩大生产规模、改善产品与产业结构，不断可以盘活资产，还可以革新体制，等等；有的还认为，资本经营是严重亏损企业扭亏增盈的有效途径。把资本经营的功能神化，不仅会导致忽视其他有效的经营方式的运用，还会使操作者陷入“南辕北辙”的困境。

2. “包容论”。这种观点实际上是把资本经营当作一个筐，什么都往里放。明明是任何经济条件下都存在的经营内容，偏偏要往资本经营上扯；明明是以产品为作用对象的操作?熏一定要冠上资本运作的名称。似乎联上了资本经营?熏就显示出操作者的能力、技巧水平的高超。造成这种认识的原因，很大程度上是由把资本经营看作高于其他经营形式的观念引发的虚荣心所致。

3. “上市、并购论”。一些地方和部门大力号召所属企业搞资本经营，具体内容则是把企业搞“上市”。而这种做法在一段时间内可以说是不约而同的。于是，千军万马跑北京，万众一心奔上市；于是，“包装”也好，“运作”也好，手段无所不用其极，最后也的确推动了为数不少的企业（其中不乏“垃圾企业”）上了市。把资本经营等同某种操作内容，不仅会脱离客观要求人为造就某种热潮，从而带来经济上的损害，而且会造成许多非经济的不良行为的产生。

4. “高级论”。这一点把资本经营置于其他经营形式特别是产品经营形式之上，认为资本经营是企业经营的高级形式。甚至认为资本经营形式是对产品经营形式的否定，断言企业经营是由产品经营到资本经营再到智力经营逐渐更替的。这是一种很大的误解。产品经营是主体，

是永恒的主题，是其他经营形式的出发点与归宿，不存在所谓从产品经营转向资本经营的问题，绝不可把资本经营同产品经营及其他经营形式对立起来。

5. “制度创新论”。这种观点认为，由于资本经营涉及财产关系调整，涉及要素特别是资产置换，涉及企业兼并、收购，所以必然带来制度创新。而这种制度创新既包括“推动单一的组织形式发展到企业集团”的组织结构的调整，也包括“推动现代企业制度的建立”等等。事实上，作为一种经营形式，资本经营的一般目的是实现价值增值，非以特定的目的为导向，除非其他经营方式的有机配合，资本经营不一定能实行制度创新，也不一定需要制度创新。

6. “主题论”。它认为资本经营应当成为当前企业经营的主要形式，或者说，企业应当把从事资本经营当作经济活动的“主题”。这一看法是不科学的。事实上，社会必然是以从事财富生产的产品生产企业为主体，因而，这也决定了资本经营难以成为企业经营的主体，即使是市场经济已发展到了相当高的程度。对于所有的企业来说，资本经营应当是一种服从于特定目的相机而用的经营形式，它构成复杂的生产经营活动的一个方面的内容。

7. “扩张论”。这种观点认为，资本经营是实现企业规模扩张的最有效而又最省事的手段，应充分利用资本经营进行企业规模扩张。事实上，科学的资本经营实际上坚持的是灵活调整、相机吐纳的原则。在把资本经营与企业规模调整联系起来时，要特别重视收缩的一面。贪大求广，面面俱到，很容易陷于尾大不掉、不堪重负、粗放型经营的窘境。在必要的时候，要敢于把对某企业的控股变成非控股，甚至服从总的长远的战略要求，把目前经营得好的企业转让出去。

8. “包装论”。这种观点认为，资本经营在本质上是玩“空手道”，而使“空手道”玩成功的诀窍在于“包装”，即通过构造能满足某种需要且符合交易、经营规则的“壳”来牟取实利。但资本经营从主体上说不等于“空手道”，为了契合运作环境的需要，在某些非本质性环节进行适当“包装”是必要的，但在本质性环节不能“包装”。过分依靠“包装”而忽视操作，最终会把“资本经营”引向绝路。

9. “速富论”。这种观点很流行。很多人以为，资本经营是使操作者在短时期积聚巨额财富最好的经营方式。在实践中也的确有很多这样的例子。一般来说，稳健而利益丰厚且长久的资本经营活动都是以产品经营为基础并最终以提高产品经营水平为目的的，而这绝非瞬间所能完成的，它是一个过程。的确，也存在某些一夜之间暴富的资本经营活动，但这种投机取巧性的资本经营是以某种特殊的机遇存在和相当

高的操作技巧为条件的，否则，对于操作者来说，不会是“速富”，而只会是“速穷”。

10. “市场主导”论。这种观点强调，资本运营应该以市场为主导。应该说，对于较为成熟的市场经济而言，这一观点并不错误，但对于目前我国发展中的市场经济来说，如此强调则失之偏颇。与产品的市场导向不同，从主体方面看，在中国搞资本经营在目前很大程度上还得服从政府导向，以“政策”为主导。当然，政府不可随主观好恶而进行行政性强制的“资本经营”。像“归堆式”的企业组合、“乱点鸳鸯谱式”的好企业与坏企业“捆绑”、“拉郎配”形成的企业集团等类做法，都是极为错误的。

【八方说词】

近年来，国内有人提出“企业家离政治多远才安全”的命题，并引起了热烈的讨论。其实，这个命题似乎应该重新设定为“企业家离政治多近才安全”，因为，在今天的中国，一位企业经营者要远离——甚至彻底远离——政治也并非是一件不可能的事，只要他决意舍弃某些资源和利益并打算为远离而支付代价。关键在于，经营者既想通过接近政治而获取某些社会资源的配置权，另一方面又不想成为政治的附庸物，那么，如何保持一种若即若离的“接近中的距离”，便成为一门甚难言传的“艺术”了。以下言论是一些经济学家及企业家对此的思考。

企业家离政治多近才安全？

企业家政治化倾向太严重

张维迎（北京大学光华管理学院副院长）：民营企业发展中的最大隐患不是经营问题，而是企业家的政治化倾向太严重。现在我们很多民营企业家的名片上都罗列着一堆政界头衔。从未来的角度看，这对企业肯定是弊大于利的。我们有些部门很爱护我们的民营企业家，动辄就封个职务。可你得明白它并不完全是为了帮助你，一旦你的企业垮了，它可能就不管你了。所以树典型的时候，我们民营企业家的头脑要清楚。在西方，如果你要在政府部门兼职，那你就应该辞去企业的职务。

企业不是为了某种荣誉而生存的政治实体

陈尔程（武汉企业家协会副会长）：一些优秀的农民企业家在经济上能“过五关”，为什么做大了反而垮了根本的因素是：开始时，他把企业当企业办，后来荣誉多了，光环多了，就把企业办成了向上“送大礼”、为自己捞取荣誉的政治实体。这样的企业，不可能不垮。企业为政府搞样板项目，认为自己垮不了，因为有政府支持呀。可是政府领导对他的支持，其中既有盲目性，也有领导自己的考虑，为了政绩，为了某种需要，这都是非企业的因素。

以职业家精神看待自己的事业

谢仕（武汉东风轻型汽车公司党委书记）：在中国，以职业家精神来看待自己事业的，太少。因为没有一个环境，大家都在追逐名利，权变钱，钱变权，企业和企业家都错了位。

不懂政治的企业家，搞得越大越危险

任志田（北斗集团老总）：在中国，不懂政治的企业家是不合格的企业家，不懂政治的企业家是很危险的，搞得越大越危险。企业家的素质里，本身就包含了很重要的政治成分。在企业的发展过程中，存在着三大风险：政治、行业、投资决策。而政治风险占第一位。对政治要清醒，要有一个度，这是一把双刃剑，是有效的资源。离开了政治，想很好很快地发展，不可能。但企业家驾驭不了政治资源，驾驭不了形势的变化。

（分别摘编自《中国企业家》、《经济日报》、《组织人事导报》）

亚细亚： 激情燃尽“野太阳”

“四两拨千斤”、“空手套白狼”，在很多企业家的经营词典中，这无疑是两个让他们悠然神往的境界。

可是，在绝大多数的状态下，四两是拨不动千斤的，空手套狼是反要被狼吃掉的。

那些被我们称之为“奇迹”的经营神话，往往是非理性的、充满偶然色彩的。一个因创造奇迹而迅速崛起的企业，常常会在另一个奇迹的创造过程中收获悲剧。

2000年底，在中原地区的一些城市网站，人们可以读到这样两条新闻：

——“郑州‘商界航母’即将沉没，法院受理亚细亚五彩广场破产案。”7月28日，郑州市中级人民法院正式受理亚细亚五彩广场有限公司破产一案。据悉，此案是目前河南省最大的一例破产案。亚细亚五彩广场于1996年10月正式开业，当时自称为国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场，被媒体称为“商界航母”。1998年5月关门停业。1999年初复业仅1个多月便又草草收场，关门至今。

——“郑州亚细亚隆重招商。”搏击中原商海浪潮的先驱郑州亚细亚商场，面向社会诚招国内外合作伙伴，谋求共同开发百货业的经营与管理……亚细亚愿与国内外各行业企业合作，具体开发形式可采取合资、独资、合作等多种方式，开发面积可整楼、整层及部分。

这是两条颇有渊源关联的新闻，它们的主角都是一个曾经让中国商界为之动容的名字——郑州亚细亚。而如今，它们则成了这个零售帝国猝然瓦解后遗留下的、少有人问津的残砖破瓦。

可是，在日后所有的中国企业成败教案中，在中国商业成长史上，郑州亚细亚这个名字肯定还会被一再地提及。

"中国最有文化的商场"

1988年的秋天，空军退役政工干部、32岁的王遂舟面临人生最重要的一个抉择：他已经被内定为郑州市工商局铁路分局的副局长，过不多久就可以去上任了；而同时，他又被某企业相中，想让他下海出任一家正在筹建中的百货商场的总经理。

那是一个"经商热"、"海南热"和"万元户热"正方兴未艾的躁动年代，王遂舟几乎是不假思索地握住了第二双伸过来的手。多年以后，当他兵败如山倒、终日躲债惶惶如丧家之犬的时候，有人问及他是否后悔当年的选择时，他依然不假思索地说："不！"



年轻时的王遂舟更像是一位文雅书生

鼓动他下海的是一家叫中原房地产公司的新兴企业，其总经理晋野是农民出身的企业家。他的发家十分富有传奇色彩：他早年通过关系向供销社借了5万元，然后将5万元存进银行贷得40万元，再将这40万元存进另一家银行，贷得200万元，以此买得一块地开发房地产。不到3年，在郑州同时开工十几家工地，成为当年最显赫的房地产商。他打算请王遂舟下海经营的商场位于郑州市中心的德化街口、二七广场东南侧，原本晋野是计划搞铺位租赁的，可是招商效果不理想，于

是他决定请王遂舟来“救局”。

风华正茂、心比天高的王遂舟显然不甘心只当一个“消防队员”，他把这家还是一片白纸的商场看成了实现自己宏大创业理想的起航点。他向晋野提出的唯一要求是，“总公司只管我一人，其他事情全由我自己做主”。在取得承诺后，他仅领了40万元开办费，便毅然上任。

1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业。据称王遂舟只用了198天就完成了整个筹备期，创下当时河南商场的历史纪录。从开业的第一天起，亚细亚就以一种崭新而不凡的形象让人眼睛一亮。

20世纪80年代末的中国商界普遍还是一派短缺经济年代沿袭下来的暮气沉沉的景象，商场环境陈旧昏暗，营业员白眼朝天，货物混乱无度，柜台上还一律地贴着“货离柜台，概不负责”的警示条。而王遂舟的亚细亚却让这一切全部倒了一个个儿。

走进亚细亚，人们仿佛进入了一个明亮、豪华的星级宾馆，四处是鲜花绿草，一切都那么地井井有条，那么地清新宽敞，王遂舟还把人工瀑布引到了营业大厅，流水叮咚，平添乐趣。

营业员衣着统一，都讲普通话。见到顾客先鞠躬，后问好，从不说一个“不”字，而且有严格的“三声服务”——迎接顾客有招呼声，接待中有介绍声，顾客离去时有送别声。到营业结束时，所有商场员工、营业员都要停下手头一切工作，立正目送顾客出场。

商场里不但有营业员，还有闻所未闻的迎宾小姐、公关小姐和歌舞演员，中厅设置了琴台，每隔半小时就有乐手登台演出。最具创意的是，每天清晨，商场门口还有仪仗队升国旗，奏国歌，为围观的顾客做队列表演，这一场景一度成为郑州最著名的观赏景点。

除了购物，亚细亚商场还推出了一系列当时人们闻所未闻的服务：“缺货登记”服务；成立售后服务车队免费为顾客送货；“购物知识服务”，商场定期举办各种商品知识讲座；为了让带孩子的顾客专心购物，商场专门开设了一个儿童乐园。

开张前夕，亚细亚还公开征集“亚细亚”的商场徽记，将之设计成一轮光芒四射的“野太阳”。为了营造更大的声势，王遂舟在郑州各大报纸投放了数十万元的广告，这是当时所有郑州商场一年广告费的总和，一句“星期天到哪里去——亚细亚”（日后，王遂舟在中央电视台投放广告时又将之修改为“中原之行哪里去——郑州亚细亚”）传遍了大街

小巷。

郑州亚细亚商场开业

本报讯（记者陈耀华）郑州亚细亚商场，昨日开业。

这个商场，建筑面积为二点四万平方米，营业面积为一点二万平方米，系我省又一座大型综合商场。该商场共十二层，下六层为营业厅，上六层为酒楼等。商场中心，有玻璃罩顶的自然采光区，内外装饰简洁明快，有踏步电梯、闭路电视和空调。

该商场货源充足。据了解，备货达一万余种。

亚细亚开业的媒体新闻稿

在全国商界暮气沉沉之际，亚细亚以清新的形象和服务对沿袭数十年的商场经营模式进行了一次革命性的颠覆。王遂舟当时所提出的众多的服务理念如“微笑服务”、“服务事故”、“顾客是上帝”等等，至今仍闪现出智慧的光芒，可为商界后来者咀嚼借鉴。他所创意的很多活动如“不满意退钱换货”、“设立营业员委屈奖”等等，今天视之仍让人叫绝不已，且可以一再地仿效。同时，他还是第一个在商界引入“商场CI形象策划”、第一个明确提出“目标市场”概念、第一个尝试“开架售

货”的经营者。他还在国内商场中第一个将妇女、儿童作为购物主流来考虑，亚细亚单设化妆品部、童装部、玩具部、时装部等做法后来为其他商场竞相仿效。就此而言，王遂舟的确是一个罕见的、天赋极高的商界奇才。

于是，几乎是一夜之间，亚细亚就获得了消费者极大的认同。商场开张当天，郑州城为之空巷，顾客如潮水般涌来，保安人员分批往里放人，共放了十几批。下午6点营业大厅提前关闭，90%以上柜台的货物一售而空。1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位，是上升速度最快的一匹黑马。此后3年时间里，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增，稳居河南第一。

王遂舟用“商业文化”来涵盖他在亚细亚进行的这场创新试验。当时的商业部部长胡平是“商业文化”的首倡者，可惜鼓吹多年一直乏人响应，王遂舟借梯上楼，大力弘扬，顿时成为中国商贸企业的典范。的确，他所营造的这种新氛围，对商界一贯的经商原则、现有的商业秩序甚至政府对企业的管理方式等等都提出了挑战，对人们的服务观念带来了巨大的冲击。

有两则真实的小故事可见亚细亚在当时所造成的震撼。

故事一：一位意欲轻生的外地男青年绑着一身炸药进了郑州最豪华、人流量最大的亚细亚，他想以骚扰滋事的方式来“轰动”地结束生命，在不同的柜台他先后向3位营业员寻衅，谁知她们竟都以同样的热诚和耐心回报了他的无礼，攥着炸药拉环的手放下又抬起，抬起又放下，最终惭愧而去。

故事二：一位营业员给顾客找钱，其中有一毛钱非常破旧，顾客不想要，两人争吵数句，顾客不快离去。第二天，商场副总经理领着营业员颇费周折找到那位顾客当面赔礼道歉，然后营业员遭到开除。顾客得知情况后，反到商场向王遂舟道歉，并请求其收回开除决定。后来，亚细亚艺术团将此事编成小品演出，两位当事人上台与观众见面，在台上抱头痛哭，情形甚为感人。

这样的富有戏剧性的故事，不断地在亚细亚发生着，然后王遂舟又用艺术的语言加以包装后再传播到社会上，便激起了一圈又一圈的喝彩声。几乎仅仅用了不到两年的时间，王遂舟就让亚细亚从一家创建不久的新商场一举而成为中国商界的楷模和人们对新生活的理想模本。

当年的亚细亚在中国竟是如此地出色，如此地让人神往，以致一位天津市的小学生给王遂舟写信说：语文老师布置我们做一篇作文，题为

《我的理想》，班里很多同学写的都是：“到亚细亚，当营业员。”



当一位这样的亚细亚人，是当年很多女孩的理想

“功夫酒菜外，特色礼仪中”

1992年前后，郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。

由于亚细亚的闻名遐迩，郑州商界被搅得风生水起。市内的5家国有大型商场先是对亚细亚的那一套颇为不屑，可是眼看着人流渐稀、门庭冷落，终于也坐不住了，于是纷纷起而仿效，展开了一场著名的“郑州商战”。

当时的商战可谓精彩纷呈。亚细亚在店内养花，别的商场就种草植树；亚细亚搞迎宾仪式，别的商场也搬来了声音更响的军乐队；亚细亚到中央电视台做广告，别的商场赶紧也去定时段叫几声；亚细亚搞“桑塔纳巨奖销售”，别的商场马上推出“10万元黄金巨奖”迎战。这样的竞争亦步亦趋，如影追身，却把一个郑州市场给激活了。

这一年1月，中央电视台以亚细亚为主线拍了一部长达6集的电视连续纪录片《商战》。节目一播出，顿时引来巨大反响，“郑州商战”成为商界最耀眼的风景线。在《商战》播出后的两个月内，全国各地有180多家企业组团来亚细亚商场参观、取经。商场附近的几家宾馆日日爆满、生意兴隆。亚细亚“以一敌五”、敢为天下先的“野路子”经营方法被广为仿效。

也是在这一年的春天，邓小平发表南方谈话，再度吹响改革号角，河南省委、省政府在全省选择5个改革开放典型单位，亚细亚为其中唯一的商业企业。10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。他是第一位入选的河南人，也是此届唯一的商界青年。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。1993年2月，河南省人民政府发布嘉奖令，对郑州亚细亚商场及王遂舟个人通令嘉奖。

到这时候，亚细亚已经成了河南人、郑州人向外夸耀的一个宝贝。老百姓家里来了外地亲戚，都要领到该商场来逛逛；政府接待中央领导人、外省领导人及秘鲁、塞浦路斯、哈萨克斯坦等外国访问团，也要安排到亚细亚参观、游览。王遂舟喜滋滋地说，自己像个“大接待员”，天天干着迎来送往、陪同介绍的工作。

也是在这时，一些当时还不为人所察觉的危机已经开始萌芽了。

王遂舟在商场形象塑造及商业活动策划方面堪称高手，可是对于管理他却始终提不起兴趣。在华丽高贵的外衣下面，亚细亚的经营管理却显然颇无章法，缺乏监督约束机制。日后，亚细亚内部高层人士曾坦

言：开业9年的亚细亚没有进行过一次全面彻底的审计。在这9年中，亚细亚先后换了4任老总，却没一次审计，没一次交接。商品部的经理更是走马灯似的换，也没审计，没交接。一件事便很有典型性：1993年，有人向亚细亚借了800万元，却只是跟王遂舟口头打了声招呼，既没有合同也没有借条。随后几年，他一点一点地还，最后只还了300万元，其余的就不了了之了。在鼎盛时期，亚细亚每年的营业额1亿、1亿地往上翻，可是企业的纯利润却从来没有突破过1000万元。王遂舟对热闹场面、轰动宣传乐此不疲，可是对每年到底能赚多少钱却看得很淡。一帆风顺时，有人说他这是“战略家风范”，不争蝇头之小利，可是到了穷途末路，这无疑成了最致命的缺陷。



当年曾让全国商界为之注目的亚细亚

此外，亚细亚对顾客自然是无限谦让，微笑待之；可是对供货商却百般盘剥，十分刻薄，长期拖欠供货方货款，以此作为自己的流动资金。在供货商圈子里，大家对亚细亚既爱又恨，一方面亚细亚名气大，货好卖，可另一方面商场又时刻想着法子用调整柜台、拖延结算等办法卡压厂家。这种缺乏共兴共荣基础的、不正常的关系别别扭扭维系了好多年，生意做得下去固然也没什么，但一旦发生危机，第一个向商场发难的必是供货商。在以后亚细亚连锁商场相继倒闭的风波中，我们可以看到，几乎都是因为供货厂家发难围堵追讨货款而造成了商场的瘫痪和崩溃。而其祸根，其实早已埋下。

亚细亚的一炮打响，使年轻的王遂舟对自己的经营思想和能力十分自负，渐渐地，形成了一种“重名声、轻实效”、华而不实的经营作风。

1991年，王遂舟拍板到当时最火暴的海南海口市开办一家“海南亚细亚大酒店”。他派遣亲信前去经营，所需100多名员工全部甄选自商场的优秀营业员，他最欣赏的商场仪仗队员亦如数开拔，横渡琼州海峡。

王遂舟遵循郑州亚细亚商场的“成功模式”，提出了“功夫酒菜外，特色礼仪中”的口号。酒店尚未开业，便在当地晚报刊登整版整版的广告——“海南亚细亚大酒店、郑州亚细亚商场向全省人民拜年”。酒店还向海口交警赠送20把印有“野太阳”徽记的遮阳伞，当得知海南武警总队正举行新兵大阅兵，总经理即派出仪仗队前去表演，轰动现场。从此，举凡海口市的重大集会、揭幕、庆典等活动，都能频频见到亚细亚礼仪小姐标致的身影。

酒店开张后，每天早上，仪仗队员都要在大酒店门前表演127个动作的“欢迎仪式”。当食客驱车前来时，有迎宾小姐到车前张伞陪侍，门口则是两名礼仪队员举手敬礼。为了标新立异，酒店还让营业员穿着旱冰鞋上菜。另一项更令人瞠目结舌的促销活动是“买单自己算”，即食客可自行决定付款标准——如认为饭菜质量、服务未达到规定要求者，可拒付或少付餐饮费及服务费。

酒菜外的功夫可谓到了家，然而真正吃到顾客嘴里的酒菜却马马虎虎。开业后的第二天，就有八成以上的食客对服务员大骂饭菜质量差，而服务小姐上菜慢、上错桌的现象亦屡屡发生，四五桌客人拂袖而去，真的没付一分钱。当天晚上，酒店里哭声一片。王遂舟得知后，竟认为毛病出在“公关不到位、形象不饱满”上，于是酒店上下又开始为新的策划点子绞尽脑汁。就这样，惨淡经营10个月，酒店终于倒闭。

没有什么比评价一家企业更为冷酷的事了。企业，从来就是一个因为创造效益而存在的机构。一家没有效益的企业，无论你别的工作是如何地出色，你拥有如何先进的管理、技术或理念，你是如何地有文化，都称不上是一家好企业。 存在，是证明一家企业价值的最基本的衡量标准。王遂舟在天时、地利、人和一样也不占的前提下贸然出兵，孤军远涉陌生的地域，轻易进入陌生的行业，且在经营过程中重名声、轻业务，如此行为，不遭败绩才是怪事。海南亚细亚大酒店的失败，实际上昭示了以后的亚细亚的命运。

就这样，这个旧体制的最勇敢的摧毁者终于从一个僵化陈腐的极端冲

决而出，却不由自主地滑到了另一个华而不实的极端。

走上连锁经营的不归路

1993年，就在郑州各大商场受“商战”炒作的鼓舞，纷纷大玩促销花样的时候，一战成名的王遂舟却早已不将这些郑州同行放在眼里了。他没有想到自己会那么快就冲到了华山之巅，山风浩荡，壮我胸怀，试问天下，谁与争锋，他顿时感觉到了绝世高手的寂寞，他要在更辽阔的江湖天地中去找寻更为强劲、刺激的对手。

这种亢奋、焦躁的情绪一直持续到1993年。其间，王遂舟超越本企业狭小天地，惊异地觉察到了中国零售商业整体面临的巨大危机。

1992年，由新加坡新成集团投资的燕莎友谊商场在北京开业，封闭的中国零售业市场被外商撬开了缝角。1993年，日本八佰伴与北京中创公司合营并负责管理的赛特购物中心开业。《光明日报》以重要篇幅连续报道赛特现象，全国商界为之瞩目。

北京赛特开业后，八佰伴集团又与上海第一百货商店合作，筹建浦东新世纪第一八佰伴百货公司，并宣布到2000年，将在中国开设1000家连锁店！

王遂舟因之猛醒，他做出判断：20世纪的最后10年，将是外商全面进攻、占领、瓜分大陆零售业的时代。

此诚危急存亡之秋也。他疾呼：“虽然亚细亚自我感觉在国内还比较先进，但还是低级的、原始的、靠人工的一种管理模式，不过是我们坚持得好一些、管得严一些罢了。赛特的开业，标志着我国一场新的零售革命将要开始。如果小日本把赛特这种模式在中国搞1000个，再在郑州塞上2个，亚细亚马上就傻眼了！那时候再去发展？晚了，谁也不认得你了！”

王遂舟为自己这一惊人发现而激动不已，也为一种“天将降大任于斯人”的使命感而蓦然亢奋。他北上京城，跟王府井百货大楼、城乡贸易中心的老总们讨论此事，但他们均认为“赛特不值一提”。这种漠然的态度更使得王遂舟悲喜交加。“可悲的是中国最知名的零售业大老板们还没有把赛特当一回事——赛特现在只有8000平方米，如果八佰伴在北京再砸上3个大商场，他们就重视了！之所以这样，是这些大老板还死抱着传统的商业观念不放，仍然闭关自守，不想革命。”而喜的是这既是危机，又未尝不是一次巨大商机。亚细亚要趁着国内同行普遍懵里懵懂的时候，先行一步，主动迎接这危机，打破这危机。王遂舟激动地呼喊：“咱们亚细亚，要搞就要搞第一：郑州的第一、

河南的第一、全国的第一！亚细亚要做的事业绝对不能低于八佰伴。过去王府井是‘中国第一店’，现在‘第一’成了八佰伴！我们要把这个概念给它扭过来：在一定时间内，要把八佰伴的名字撤下，换上咱们郑州亚细亚！让外国佬统统滚出去！”

当年9月，以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”。股东由2家扩大到5家（后增加至6家），新入伙股东均为此前在海南发迹的金融商及房地产商。他们几乎是簇拥着王遂舟，走上了“连锁经营”的不归路。

在董事会的督促下，王遂舟亲率研究人员，六易其稿，于年底制订出了规模空前的《郑州亚细亚集团股份有限公司1994—1999年发展规划》：

总体目标：2000年前，形成以零售业为龙头，以金融证券和房地产业为两翼，以实业开发为基础的大型企业集团；达到年销售总额500亿元，在全国商界排名第一；综合实力进入全国最大企业前10名，成为对中国经济有重大影响的国际“托拉斯”。

具体目标：

一、店堂总数：营业面积2万平方米以上的大型零售商场超过25家；5000平方米以上的中型商场超过100家；2000～5000平方米的超市达到500家（王遂舟谦逊地说：“咱没有八佰伴那么大的胃口。咱主要向省会城市考虑，每个省会城市搞10个店，基本上形成一个庞大的商网，在全国可以说是星罗棋布、遍地开花。咱没有考虑小城市、小县城，可是，八佰伴连县城都考虑到了——不然的话，它那1000家店铺怎么摆布呢?”）。

二、房地产业：（1）在京、津、沪或广州选一个城市，建造“亚细亚摩天大厦”，至少高68层（后改为120层），“象征亚细亚这样一个历史丰碑”！（2）建造亚细亚集团自己开发、设计、销售、物业管理的项目6～10个，如小区、别墅群、写字楼和商住楼，酒店要搞五星级。（3）每个零售业项目都要以房地产业为先导。（4）期末，房地产业的利润要远远超过零售业纯收入。

三、实业开发：（1）开办亚细亚服装厂、印刷厂、工艺品厂、包装加工厂、快餐公司。（2）采用投资、控股、参股等形式，建立20家亚细亚的关联企业，生产“亚细亚”牌系列产品。（3）吞并、改造15个工业企业，改作房地产开发用途。

四、股权投资运用股市技巧，参股、控股8～12家有希望上市的、效益良好的企业。

五、海外发展：除莫斯科、悉尼外，还要在香港建立货源中转站；在巴拿马插上亚细亚的旗帜；在世界头号强国——美利坚合众国扎上一颗暗钉！

六、其他：（1）建立“亚细亚海运公司”。（2）合作建立“亚细亚航运公司”。

今天看来，这无疑是一个几近疯狂的“规划”。可是，在20世纪90年代中期，我们已经不是第一次读到这样的“规划”了。这是那个激情时代的产物，一群白手起家的中国企业家看到了自己与国际的距离，意识到了自己所肩负着的责任，他们壮烈地站了起来，企图以一种丧失了理性的激情来完成那“惊人的一跃”。

所以我们说，王遂舟这一代企业家是十分值得尊敬和纪念的。他们绝大多数是从旧体制的堡垒中冲杀出来的，因此他们最了解、最痛恨旧体制，他们拥有“虽百死而无悔”的不无悲壮的批判和摧毁精神，可是他们缺少职业化、系统化的训练，缺少对国际最新商业趋势的系统了解和清醒认识。

“发展大型百货公司连锁店”是亚细亚实现霸业的唯一道路，这是王遂舟作出的最基本的战略判断。他到国外考察，为日本、美国、欧洲的大型百货公司连锁店的气势及经营业绩所震慑，随即认为国内迟早也要走这一步。而亚细亚正是时时、事事走在别人前面的一家“现代化企业”，所以这一次仍然要走到全国各大商场的前列。

可是，什么是连锁商业？为什么要搞连锁商业？与传统的百货模式及超市模式、连锁专业店相比，连锁百货有什么质的区别和优势？

没有人清楚，也没有人打算弄清楚。

他们几乎无暇做这样的思考。他们就这样抢过一个新概念——生怕被别人夺了去——就贸然地在一条从来没有人奔跑过的荒原上奋勇地领跑。

不久后，当亚细亚的连锁商店开遍全中国的时候，俨然以“连锁零售大王”自居的王遂舟在接受记者采访时，曾一再地阐述过这样的观点：“我所考虑的策略是先把窝盖起来，然后想办法逐渐地、相对快速地把这个框架搞好，因为这个时代、市场不允许我们什么都学会、

什么都懂了，已经取得了连锁商业的实力，然后再发展，已经不可能了。什么是时机呢？今天？明天？说不清。能够基本把握住，就可以了。我认为连锁发展的时机抓得还比较及时。”

这样的观点，很难用对和错来分辨。在某种意义上，时刻保持发展的冲动和激情，不肯让任何稍纵即逝的机遇从身边滑过，这是一位优秀企业家最可贵的素质。可同时，在没有相对成熟的把握下贸然挺进又往往成为一些天才型企业家遭遇滑铁卢的根本原因。

在亚细亚兵败崩盘之后，王遂舟还曾经仔细地描述过当年决定投资连锁店的决策过程：

“1993年9月份之前，连锁店这个词在中国还没有，9月份以后才在报纸上见过，当时对连锁店的概念还不清楚。我和几位董事长在一起策划，提出3个理论：（1）看准了就上马；（2）生一个孩子是养，5年后再生一个还要作难，干脆放在一起作难算了；（3）当时看过一个电视剧，一个老板在讲述他怎么那么有钱时说，我先办了一个纺织厂，然后用这个纺织厂作抵押，办起了两个纺织厂，又用这两个纺织厂作抵押，办起了4个纺织厂。基于这种情况，我们确立了宏伟的目标，几位老板为亚细亚集团制订的3年规划是在全国搞30～50个商场，年销售额500亿元，我改为100亿元。”

这就是1993年中国最优秀、最具有超前意识的青年企业家的认知和决策能力。他所具有的经营知识基本上是靠他自己的天赋感悟出来的。而那些决定他及企业命运的重大决策，竟全部依据于报纸零星的新闻、无聊电视剧的对话以及日常生活中的一些比喻和经验。

在今天，对他们进行种种的指责和苛求都是不公平的。就如同当年中国股民对股市的所有认识都来自于数十年前左翼作家茅盾的一本《子夜》一样，当时中国的经济发展水平实在与发达国家相去甚远，信息的闭塞、辨识能力的相对低下以及国情的特殊性，使我们根本无法寻找到自己发展的坐标系和可参照物。好在今天我们已经永远地超越了这一阶段，我们需要警惕的是，在客观条件已经大大改良的今天，在中国即将加入世贸组织与国际经济真正接轨的今天，如果经营者在作出重大决策的时候，依然顽固地坚信于自己的天赋和感悟力而不相信科学的分析，那么，就太对不起王遂舟们当年所付出的惨重的代价了。

熊彼特在论及“企业家的工作”时曾生动地将之描述为“创造性的破坏”。也就是企业家通过富有创造力的行动对旧体制、旧模式给予彻底摧毁，并以此开辟出新的世界。他是第一个将创新视为企业家生命

的经济大师。

然而，创新并不意味着破釜沉舟般的冒险，相反，创新需要一种健康、理性的精神，需要系统化的论证，需要有效管理，需要建立在有目的、有规划的认知基础上。

在王遂舟的身上，我们目睹了两种截然不同的创新。

在他创办亚细亚商场的时候，他所提出并实施的各种服务，都是建立在“商业文化”这个大体系之上的，它有明确的假想敌——传统的、僵化的商业零售模式，它有清晰的服务理念——“顾客是上帝”——的支撑，它由各种几乎没有实施风险的子项目有机地构成。因此，他的创新是有效的，是成功的。

而在他实施百货连锁商店的时候，我们看到的是一个对连锁概念一知半解的决策者，看到的是缺乏起码的可行性论证的大规划，看到的是全面出击、缺少协调和控制的无度扩张。这样的创新，从一开始就散发出了悲剧的气息。

慷慨激昂，义无反顾。亚细亚的“连锁经营”之梦就这样张开了狂热而躁动的翅膀。

在不长的4年时间里，亚细亚先后开出了15家大型连锁百货分店，其中，省内6家，均以“亚细亚”命名，省外9家均以“仟村百货”命名。这家自有资本总额不过4000万元的企业却进行着一场投资将近20亿元的超级大扩张。随着北京店、上海店、广州店的相继开张，从表面上看亚细亚帝国版图的疆域似乎在一天一天地延伸着。而且，一些连锁店开张所造成的新闻轰动也的确让王遂舟以及所有的局外人都呼吸到了迎面扑来的炙热和兴奋。其中，投资10亿元的北京仟村百货，在开张之日曾经创下日销售额400万元的奇迹，让京城传媒大大爆炒了一番。

志存高远的王遂舟的确是想打造一艘日不落的“亚细亚帝国”。对每家分店的建筑、装修风格，他都以自己心目中的“头号洋对手”赛特为标准，务求豪华、超前。在建造郑州亚细亚五彩广场时，为了把它建成“国内规模最大、档次最高的大型零售商场”，王遂舟在资金极度紧张的情况下仍然大笔一挥耗资8000万元买下广场前一块1.2万平方米的空地。广州仟村开张后，王遂舟对当地营业员的服务十分不满，于是下令从郑州空运1000名营业员来，让她们长期包住3家宾馆、充当模范，而其成本之高则根本不在他的考虑范围之内了。



又一家亚细亚连锁商场开张了

由于追求豪华高档，亚细亚连锁商店的建造方案都一改再改，几乎每一个连锁店最后的建造费用都大大超出预算，仅五彩广场一家，其最终结算的费用就高达5亿元，超出预算1.5亿元，超支严重使当初的预算形同虚设。

对投资浩大、负债深重的现状，王遂舟其实也并非没有感觉。可是，他拿到手的每一张经营预测书又都信誓旦旦地向他保证在未来的一到两年内将迅速地收回投资成本，这一切又让他顿感信心百倍。他知道自己在玩一个危险的游戏，可是他相信只要游戏还在进行，他就必定会有取胜的一天。他所有的信心都建立在“亚细亚的经营模式将战无不胜”这一虚拟的定理之上。

可是，没有一个人会料想到，王遂舟正在奔跑着的这条通往“中国零售连锁帝国”的康庄大道竟是一条不归路。一个十分令人震惊的事实是，亚细亚所有的连锁分店，开业之日即亏损之时，竟无一例外。

1994年5月，南阳亚细亚商厦最早开业，其投资、装修、营业面积都远在郑州亚细亚商场之上，王遂舟对它的预期是日均销售超过100万元，与郑州亚细亚商场相当。而实际上开业第一个月，它只卖了40万元，且呈日渐下滑趋势。

王遂舟岂能让这个亚细亚连锁霸业中的“头胎儿子”出师即遇不利，他马上派出工作组，力求以整顿的方式提高销售，并竭尽集团资源给南阳分店以支持。可是，再多的远水毕竟灌不满无底的大坑。这一年，南阳分店亏损114万元，第二年，亏损额便剧增至623万元；同年开业的濮阳分店，亏损593万元；漯河分店，亏损990万元；开封分店12月19日开业，10个月便亏损1234万元。

这些无情的数字使王遂舟的自信心受到了沉重打击。他认为自己过高估计了这些地级市的消费潜力，加上分店经营者的不够卖力，共同导致了省内分店普遍亏损的局面。于是，他把更大的希望寄托在广州、上海、北京等分店开业后的前景上。如果这些立足特大城市的重量级大店生意兴旺、日进斗金，则省内分店的亏损便不值一提。

为了这些大店的开业，王遂舟和他的部下们算得上是呕心沥血。当时，各城市的筹办人员每天只睡三四个小时，天天晚上开会到次日凌晨，王遂舟轮番到各地亲自坐镇，对几十个部门负责人一一耳提面命，纠正他们的偏差、疏漏并布置新的任务。干部、员工们都熬得眼窝塌陷，脸色发黑，高烧、呕吐、晕倒的现象时有发生。

1996年2月9日，广州仟村百货开业，虽然有许多节目表演，但围观的顾客只有数百人，未出现省内分店开业时的轰动场面。一两个月后，上海店、北京店和成都店相继营业，其开张场面尽管好过广州店不少，可是在经历了一段运营期后，营业额也迅速地滑到了警戒线。



这是挂“亚细亚”牌子的最后一家企业，2007年6月20日，亚细亚大酒店因无竞拍者而流拍

随着战线的拉长，亚细亚连锁店的成员遍布全国，王遂舟已不可能对各分店经营局势有真正切实的了 解和紧密控制。王遂舟日后曾感

叹："当初只有一家亚细亚商场时可以轻而易举做到的事，现在一下子变得那么可望而不可即，只能听任混乱局面发展到不可收拾。"

在这种常年的转战中，40岁未到的王遂舟已有力不从心之感。从前他的身体犹如钢浇铁铸，似乎从来不生病，从来不知疲倦，甚至从来不打瞌睡，使所有认识他的人都惊叹不已。但这时，他承认自己"感觉身体没有年轻时那么有劲了"。长期操劳带来的颈椎病、脑血栓时常发作，无法强撑的时候只好住院治疗。

同时，他还由原来的极度自信而逐渐变得迷信——从来没有聘请过法律顾问的亚细亚却在1995年正儿八经地请了一位"风水大师"当高级顾问。每一家仟村百货分店开业，都要请这位"大师"看风水、择吉日。1996年初，上海仟村百货本已定下了开业日期，请帖已发至政府官员、银行领导、新闻记者及当地名流手中。但"大师"说这个日子不吉利，要往后推，于是筹备人员赶忙收回请帖，托词解释。北京仟村百货开业前，"大师"说广场上旗杆的位置不对，要移，王遂舟马上下令把水泥旗墩扒掉，按"大师"指点方位挪移。

但是神灵显然没能给亚细亚额外的佑护。1996年6月14日，郑州亚细亚集团召开了有史以来最沉闷的一次董事会。王遂舟逐一介绍各地连锁店经营情况：北京一天只卖七八十万元，上海只有三四十万元；省内几个店每月亏损400万元，北京、上海、广州每月的亏损达2000万元。他检讨说，我们当时年轻，没有考虑到那么多困难。"但是既然走到了这一步，我的意见是还要继续发展——现在气势有了，经验有了，过了眼前这一段困难时期，说不定就能迎来一片光明。"

当时，各个分店的货款其实都已极度缺乏，根本无法达到使供货商满意的程度。以上海仟村百货总经理的话说，"商厦总经理学会了骗钱，配货总经理学会了骗货"。上海分店开业半年，拖欠货款3800万元。"当时怎么想的——先把货弄来再说！这些货的销售款大部分被我们自己花了，付款连45%都不能达到。"

这种不算高明的骗术一旦被供货商识破，其后果肯定不会太好。1年后，上海仟村百货关门，总经理被厂家软禁数日，脱身后久未露面；一位留守的郑州籍干部，被愤怒的供货商围殴，打至吐血、昏迷不醒，上海的同事将他送到医院。正当输液时，另一拨供货商闻讯赶来，到病床前拔掉针头，将他架到黄浦江边，再打至半死，方才弃下，骂骂咧咧而去。

1996年末，暴风雨终于倾盆而至。这年11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。商厦负责人在向新闻界的谈话中，透露出"本

地投资环境不够完善”之类牢骚。部分天津市政协委员十分不满，要求政府有关部门调查事实真相，以正视听。

到1997年初，西安亚细亚工贸中心已经筹备了将近4年，而开业的希望却日益渺茫。4年来贷款1亿多元，在西安市已经贷不到钱了。

1996年7月以后，王遂舟由对各连锁分店的插手过多，一转而为不管不顾了。集团的绝大多数干部，都不清楚他的行踪——他重新挑选了自己6年前的司机当贴身秘书，所有通信工具均由秘书掌管，任何人向他请示或汇报工作，都要通过这位秘书的传话。

其间唯一的一次公开露面，是在这年秋天，他被《中国商贸》杂志评选为“1995中国商界十大风云人物”。已经许久未尝到过荣誉滋味的王遂舟，怀着最后的欣慰心情，去北京领了奖。

在长期缺乏有力领导的情况下，亚细亚河南公司依靠着强大的惯性运行着：各分店礼仪队员每天按时升旗、上操，经理们仍然每天在门口列队迎接第一批入场的顾客，这一切从外表看来并无异样。执法队依然每天罚钱，但是他们无心统计违纪现象是否上升或下降，以及怎样才能全面改善商场的纪律和服务。郑州中心店每天都在闹市区的高音喇叭做广告：“亚细亚，河南人的骄傲！郑州人的荣光！”声调铿锵，异常刺耳。

10月18日，王遂舟回郑州，参加集团公司董事会会议。会上，王遂舟语气凝重地说：这次回来，看到商场大楼，就别有一番滋味在心头——主帅无能，累死三军。由于我的盲目、草率、想当然，带来大批的干部、员工累死累活，而且效果不好。自己在不惑之年，才真正知道社会的复杂、人世间的残酷，搞一个企业的太不容易，心里非常惭愧。

他说：没必要隐瞒我们的伤疤——现实非常严峻、非常恶劣、非常难以形容。河南几个店今年1月—9月实际亏损4200万元，正好亏掉一个郑州亚细亚商场。外面的连锁店，北京一个月亏1500万元。西安10日发工资，9日给我打电话说没钱，明天不发员工就要造反。财务处到北京用提兜提钱回去给员工发工资。



亚细亚的末日

他亦厉声指责了干部们的无能：“每当我选定分店的总经理、配送中心的总经理时，每当我任命一位干部的时候，我在老板面前总是把你们吹得神乎其神、非常完美——这是我唯一可以自豪的资本。可是当我看到企业的经营现状，再去回忆当初对你们的评价，真是天壤之别?选如果亚细亚垮台了，恐怕我的耻辱柱大些，你们的就在我旁边。”

10月26日，亚细亚五彩购物广场开业。当天的销售只有100多万元，以致购物广场不敢对外公布这个数字。王遂舟心情沉重地参加完五彩购物广场开业典礼后，离开郑州。当地传媒记载，他走的那天，天阴沉沉的，深秋的郑州，凄风苦雨，寒意袭人。

1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式向他们宣布了自己的辞职决定。他说：“我们遇到了一些暂时困难，但是为河南省乃至全国商业蹚出了路，没有白干。我也得到了很多很多的教训——我们每个人都得到了经验和教训。”

那一天是王遂舟的40岁生日。

10年前，“三十而立”的他如骏马出征，一鸣而为天下知；10年后，“四十不惑”的他茫然四顾，以悲剧的方式结束了一段灿烂。

王遂舟离职后，亚细亚先后有数位总经理上任企图挽救败局。然而，这些后任者尽管用不同的语言和事实对王遂舟进行了批判和声讨，可是在具体的战略上竟没有一个跳出王遂舟的扩张模式。最奇的是一名总经理曾提出过十几项规划，其中有“上天”（与空军合营“亚细亚航空公司”）、“入地”（承包北邙陵园，做死人的生意）及“动员十几万营销大军，开展‘亚细亚网络营销’，年销售额可达十几亿元”等等。由此可见，扩张的狂想酵母并非仅仅在王遂舟一人身上发作着。

亚细亚覆灭后，经济圈不断有人从各个角度总结着王遂舟的种种失误。客观而言，亚细亚的没落除了以小搏大、扩张无度之外，也有宏观上的原因。

1997年，在经历了数年的持续增长之后，中国经济步入了一个新的平台期，产业经济寻找不到新的增长点，物价改革闯关未果，而在供求关系上则首次出现了由短缺到过剩的转型。据当时的国内贸易部商业信息中心统计，1997年，全国249家大型百货商场总计实现利润27.7亿元，比上年下降0.6%。其中133家负增长，占53.4%；亏损31家，占12.4%，比上年增长1倍。到1998年上半年，情况仍然在恶化，全国260家大型百货商场的利润总和又比上年下降7.5%，其中25%的商场出现亏损。

尤其让亚细亚决策者茫然失措的是，也是在这一年，亚细亚模式的模仿对象、20世纪80年代世界最杰出的零售巨头之一日本八佰伴公司也陷入了前所未有的经营困境。这年的9月18日，在全球拥有26家大型连锁百货商店的八佰伴日本公司因摊子铺得过大、负债不堪其重而向法院提出了公司更生法的申请，实际上也就是宣告了公司的破产。

八佰伴的破产及日后世界零售产业的发展趋势表明，在20世纪90年代前后的中国商业生态圈，王遂舟所设想的连锁零售百货商场根本上是一条无法走通的不归路。就如同恐龙之不见容于冰川纪后的地球一样，从王遂舟计划连锁百货商场的第一天起，他就走入了死亡谷，这已非能力、体制、资本、人才等等可以解决的，因为换了任何人，都行不通。王遂舟的所有失误加起来，也比不上一条战略选择的失误更为惨痛。中国古人有云，“识时务者为俊杰”。 为企业家者，“识天时”是一项十分重要的素质。杰出的企业家与一般的企业家以及失败的企业家相比，其根本的差异仅仅在于，一个有预感未来的能力，一个有现实的把握能力，一个则是过去的临摹者，如此而已。

从40岁生日那天黯然辞职之后，王遂舟便不知所终，如同从人间蒸发。

在他离开亚细亚后，全国各地的仟村百货连锁店及河南境内的亚细亚连锁店如同多米诺骨牌一般，以平均每4个月一家的速度倒闭。

1997年4月，成都新时代仟村百货、开封、濮阳分店相继停业；

1997年5月21日，广州仟村百货停业；

1997年10月25日，上海仟村百货停业，当年度郑州亚细亚集团面对近百件诉讼官司束手无策；

1998年初，西安亚细亚工贸中心转由当地合作方控股，独立经营；

1998年5月，郑州亚细亚五彩购物广场关门；

1998年7月，成都九眼桥仟村百货商厦停业；

1998年11月，北京仟村百货广场停业，郑州亚细亚集团首度对外宣布集团总负债6.15亿元，资产负债率为168%；

1999年1月，北京仟村超市停业；

2000年7月，五彩广场宣告破产，同时，已掉落到郑州各大商场销售额倒数第二的“大本营”郑州亚细亚商场宣布面向全国重新招商……

激情燃尽，一个神话从终点又回到了起点。

然而，历史的确已经在这样的轮回中悄然改变了。

【亚细亚大事记】

1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业，王遂舟的特色经营使亚细亚初战告捷。

1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位。此后3年，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增。

1991年，王遂舟在海口市开办海南亚细亚大酒店。然而，酒店惨淡经营10个月，最终倒闭。

1992年1月，中央电视台到郑州以亚细亚为主线拍了一部长达6集的电视连续纪录片《商战》。节目一经播出，顿时引来巨大反响。

1992年前后，郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。

1993年9月，以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”，走上“连锁经营”之路。

1994年5月，南阳亚细亚商厦最早开业，而其销售额却呈日渐下滑趋势。同年，南阳分店亏损114万元，濮阳分店亏损593万元，漯河分店亏损990万元，开封分店12月开业，10个月便亏损1234万元。

1996年2月?熏广州仟村百货开业。一两个月后，上海店、北京店和成都店相继营业，但在经历了一段运营期后，都迅速地下滑到了警戒线。10月26日，当时自称为“国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场”亚细亚五彩广场正式开业。开业当天，销售额只有100多万元。11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。

1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式宣布辞职。4月，成都新时代仟村百货、开封、濮阳分店相继停业；5月，广州仟村百货停业；10月，上海仟村百货停业。

1998年初，西安亚细亚工贸中心转由当地合作方控股，独立经营；5月，郑州亚细亚五彩购物广场关门停业；7月，成都九眼桥仟村百货商厦停业；11月，北京仟村百货广场停业。郑州亚细亚集团首度对外宣布集团总负债6.15亿元，资产负债率为168%。

1999年1月，北京仟村超市停业；年初，亚细亚五彩广场“复业”仅1个

多月便又草草收场。

2000年7月，亚细亚五彩广场宣告破产。同时，已掉落到郑州各大商场销售额倒数第二的“大本营”郑州亚细亚商场宣布面向全国重新招商。

2005年11月，河南拍卖行受委托拍卖亚细亚商场债权，因无人举牌而流拍。

【案例研究一】

破产的八佰伴　/中国社会科学院工业经济研究所

1997年9月18日，日本零售业的巨头八佰伴日本公司，向公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请。这一行动，实际上等于向社会宣布了该公司的破产。八佰伴日本公司主管八佰伴集团的日本国内事业以及在欧美、东南亚等地区的海外投资，拥有26家店铺，由八佰伴集团董事长、现任八佰伴国际流通集团总裁和田一夫的第四个儿子和田光正担任总裁。八佰伴日本公司宣布破产前的总负债额为1613亿日元（折合约13亿多美元）。在东京证券交易所第一市场上市的超级市场破产，这在战后的日本还是第一次。同时，它也是日本百货业界最大的一次破产事件，因而震撼了日本和亚洲。日本半月刊《经济界》1997年秋季增刊登了题为《八佰伴破产的教训——象征着淘汰超市时代的到来》的文章。关于八佰伴日本公司破产的原因，一般认为主要有以下几点。



和田一夫

●摊子铺得太大——八佰伴日本公司总经理和田光正在接受《经济

界》杂志记者采访时表示，公司破产的原因是先行投资过多。和田光正说：“当时我认为投资计划是绝对没有错误的。从结果来看，我想是因为公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力过于乐观了。”然而，事实上，八佰伴在海外并没有详细周密的投资计划。20世纪80年代后期和90年代初，“八佰伴日本”为了快速扩展国际事业，趁着日本泡沫经济的时机，在债券市场大量发行可转换公司债券。这种筹资方法，虽然摆脱了从银行取得资金的限制，却也失去有效的财务监督，极易陷入债务膨胀的危机。事实上，自1996年11月以来，八佰伴日本公司的经营状况就已经开始恶化。此外，八佰伴日本公司把公司利润以及通过发行公司债券这种“炼金术”聚集的大量资金投到了海外市场。然而这些资金的回收情况却不尽如人意。加之在此期间又出现了泡沫经济，业绩欠佳导致股价下跌。曾通过可转换公司债券筹资600亿日元的八佰伴，从1998年12月起到2001年，每年要偿还100亿日元。假如筹措不到偿还资金，公司的信誉自然就要面临危机。

●缺乏银行支持——“八佰伴日本”直接向金融市场发行没有银行担保的公司债券，直接在市场吸收资金。这一举动，虽然反映了日本企业从依赖银行贷款的间接资金来源，转变为直接从市场吸收资金的直接资金来源的时代潮流，但也得罪了长期交往的主力银行。因此，当“八佰伴日本”资金流通不畅，而发行的公司债券却到了必须偿还的时候，那些曾经担当“八佰伴日本”主力银行角色的往来银行——东海银行、住友信托银行、日本长期信用银行却采取了袖手旁观的姿态。总经理和田光正承认，银行不支持也是造成公司破产的一个因素。董事长和田一夫曾向身边的亲信说过：“公司是被银行挤垮的。”八佰伴破产的事实从一个侧面表明了过于追求浪漫的垄断经营者的专横的经营方式的失败。

●没有明确的定位——有人说，八佰伴“没有一个把什么货卖给什么人的明确的经营战略”。八佰伴原本是一个地方超市集团，但在向海外进军的过程中，一会儿以日侨为对象，一会儿又转向当地人。八佰伴不仅不断改变销售对象，而且还不断改变经营。虽然在海外经营的初期得到了侨居海外的日本人的大力支持，有一个好的开端，但由于在日本国内的积蓄不足，经营能力有限，因而被后发展起来的超市和百货商店抢走了客源。20世纪80年代以后，八佰伴在海外开设了40多家超市，但目前只剩下27家。有人批评说，八佰伴在经营上没有考虑消费者。在超市行业中，必须通过对细小事务的逐步积累，才能真正取得成功。八佰伴日本公司忽视服务对象而带来的教训是沉痛的。

●人才培育落后——在当今世界日趋国际化和多元化的过程中，“八佰

伴日本”仍然维持着家庭企业的经营形态。在一个每一环节都必须以专业化参与竞争的环境里，个人力量终究是有限的。和田一夫也察觉到这个问题的重要性，他在20世纪90年代初所著的《八佰伴的世界战略》一书中，对此就有专门的论述，并已就培养国际企业人才采取一系列的措施。然而，人才的培育成长，不是一蹴而就的事，事业的发展却是一日千里，正如八佰伴集团内的一位老职员所说：“和田一夫其实是一个很好的前锋，只是无人能替他把守住后方。”

八佰伴日本公司的破产是多种因素造成的，但最主要的还是其经营战略的失败。零售业之所以能站住脚，是因为它有明确的服务对象。综合性超市之所以经营不好，其原因在于眉毛胡子一把抓，对向哪些顾客销售什么商品心中无数。超市盛行的经营方式是以顾客资料为依据，销售适合于各个顾客嗜好和喜欢的商品，而无法实施这种经营方式的超级市场将难以生存。

【案例研究二】

在中国近20年的商业史中，曾发生过两起轰动一时的商贸模式改革的大戏，而其主角竟十分巧合地都来自于中原河南的郑州，一个是本文已论及的亚细亚连锁百货模式，而另一个便是郑百文的大批发模式。

郑百文：如何成为第一家被申请破产的上市公司？

2000年3月29日上午，ST郑百文突然停牌，发布了一个让市场震惊的消息：其债权人中国信达资产管理公司已向郑州市中级人民法院提出申请，请求对ST郑百文实施破产清算，此次申请的债权共计2.1亿元人民币。郑百文1999年底的总资产14亿元，总负债22.28亿元，资不抵债。

这是中国证券市场首次出现上市公司被申请破产的事件。

1996年4月上市的郑百文，前身为郑州市百货文化用品公司，是1987年6月在郑州市百货公司和郑州市钟表文化用品公司合并的基础上组建成立的。

郑百文曾经以经销家电而闻名。长期以来，郑百文都是以厂商和零售商中间人的身份出现的。销售长虹彩电，对当年郑百文的快速崛起起到了相当重要的作用。1997年，郑百文、长虹、中国建设银行结成了“三角信用关系”，其“经营模式”深受各界瞩目。巅峰时期，郑百文一年销售收入达到76亿元，净利润为8100万元，春风得意的董事长曾经把郑百文比作一个高速旋转的大转盘。据称，郑百文控制着40多个全国性的家电营销网络，每个网络可带动50个以上的大中型批发网点，其强大的营销能力曾使四川长虹一度攻克了广东省这个云集着它的最多也是最大的竞争对手的市场。郑百文一年销售的长虹彩电占长虹总销量的1/3，相当于一个中等以上规模厂家1年的产量。

然而，1998年这个大转盘突然停转了。表面上的原因，一是四川长虹“过河拆桥”。它将如此之大的市场份额交给郑百文独家经营，毕竟存在着巨大的市场风险。进入1998年没多久，四川长虹即对销售策略作出重大调整，放弃单纯依靠大批发商的营销体制。郑百文销售长虹彩电的数量急剧下降，以至于1998年全部销售收入总额只有33.55亿元，不足上年的1/2。二是中国建设银行釜底抽薪。说穿了，郑百文本属遗留问题股，1996年上市时并未募集到资金，它的大转盘完全是以银行贷款为轴心才得以高速运转起来的。从1996年开始，中国建设银行郑州分行和郑百文、四川长虹建立了三角信用关系，郑百文购进

四川长虹产品，无须支付现金，而是银行开具6个月承兑汇票，由银行按汇票日期将款项划给四川长虹，而郑百文则在售出四川长虹产品以后，才还款于银行。1998年春节过后，中国建设银行郑州分行发现因开给郑百文承兑汇票而形成的一笔巨额债权有一定的回收难度，于是开始停止发放新的汇票。郑百文的大转盘顷刻失衡。

其实，在这之前，郑百文已经受到资金短缺的严重制约。经营者不顾企业的基础和发展条件，在1996年到1998年间，冒着单一经营的风险，投入上亿元资金建立营销网络，把1998年配股资金几乎提前用完。当1998年3月11日郑百文董事会研究修订配股方案以及6月5日发表配股公告时，实际上当时公司与四川长虹的经销合作关系已经瓦解，利用配股资金组建异地配售中心已毫无必要。然而公司钱已花了，如果将真相和盘托出，那么这次配股就会鸡飞蛋打一场空。原来企业发展顺利的时候，一切问题都被充裕的资金和利润掩盖着，现在没有了期票结算这种形式，马达变小了，盘子转不动了。可是，由于惯性的作用，一切耗费却没有减少，有的开支还在增加。加上销售方面失去了大批发商的优势，有时不得不削价到亏本销售才能收回一些资金。因此，尽管1998年实施配股没多久，年底时郑百文手头可以调动的头寸已几乎为零。

在1998年年报中，郑百文破天荒地以每股亏损2.5元亮了相。净亏损总额达到5亿元，即使把上市头两年的净利润总额加起来，才不过1.3亿元，不足弥补亏损额的1/3。郑百文理所当然地沦为ST。但是，更为严重的是，1999年中期，仅仅半年时间，公司就又发生净亏损5.3亿元，比1998年全年还多，每股亏损达2.7元，成为第一家被注册会计师出具“拒绝表示意见”审计报告的上市公司。

郑百文从绩优股蜕变成ST股票，原因是多方面的，除了宏观经济环境变化的影响外，内部管理不善是其致命伤。该公司在年报中也承认：“重经营，轻管理；重商品销售，轻战略经营；重资本经营，轻金融风险防范；重网络硬件建设，轻网络软件完善；重人才引进，轻人员监管和培训。”为扩大销售额，郑百文大量采用赊销方式，因此其债务负担非常沉重。这一问题在以前显得并不很严重，可到了1998年，因为东南亚金融危机的影响，银行防范风险意识大大加强，郑百文仅因逾期承兑利息一项，财务费用较上一年上涨了1434%，对利润的直接影响达1.2亿元。

【八方说词】

在告别了激情年代之后，中国企业界似乎正步入一个“保守主义”的年代，跟企业的超常规发展、多元化经营、倍速级增长相比，风险的规避、企业可持续战略的拟定、产业结构的稳态化等等，成为经营者新的更为注重的课题。为了区别于传统的保守主义的概念，我们不妨将这些企业家群体称为“新保守主义者”。下面这篇文章并非专为企业家而作，却仍可以读出一些教益来。

为“保守主义”正名 /于伟

“保守”在《辞海》中的词义有二：一曰“保卫坚守，保持不使失去”；二曰“维持现状，不求进取”。而在中国现实语境中，“保守”一词却只剩下“守旧”、“反动”的后一种语义。因而“保守主义”也就被简单地解读为“反动、守旧之学说”。一切与贬义的“保守”相关联的东西——“保守党”、“反动派”、“守旧势力”，甚至改革开放中的不思进取、墨守成规，不管其实质为何，一律统统划到“保守主义”的户头。因此，保守主义在20世纪中国恶名大盛，以致不少人对其产生了心理障碍，甚至患有“保守主义恐惧征”。其实21世纪中国知识分子对于保守主义的解读，就像把奶粉直接地放在嘴巴里，生硬地咀嚼。结果不仅原味大打折扣，营养价值也有所损失。我们究竟能否更有味道、更有营养地来品味、消化保守主义？我们能否拥有一份真正意义上的保守主义呢？

自20世纪国门被打开后，随着内忧外患的不断加剧，主流精英分子逐渐地把目光投向西方，希望从那里学到富民强国之道。于是，西方思想纷纷入主中土。汲取异域思想并无不可，精英分子忧天下之忧的担当意识也着实令人敬仰。然而，也许来自现实的刺激过于强烈，他们似乎失去了思考者应有的冷静和耐心，不无盲目地向西方去拿、去抓。而拿来、抓来最多的便是以唯科学主义为学理基础的激进主义这类社会、政治思潮。这种思潮在20世纪的中国急速攀升，变本加厉，终成独领风骚、如日中天之势。于是乎，“历史车轮滚滚向前”、“砸碎旧世界”和“继续革命”成了不证自明的真理；愤激斗狠成了国人的第二天性。与此相应，传统则大遭其殃：儒学是“孔家店”，要打；一切政治构建尽皆“专制工具”，要破；礼教是“吃人者”，要除；汉字是落伍文种，要废。

举数千年来的文化传统一言以蔽之曰“封建”，必弃之而后快。

保守主义反的就是激进主义。保守主义者否定了尽善尽美的社会制度存在的可能性，强调通过传统伦理与规范约束，找到次优的、符合不完善的人性的社会制度；保守主义者否定了“合食通财”和所谓“社会正义”，强调经济自由的优先性和基础性；保守主义者否定了割裂传统、企图砸碎旧世界的乌托邦革命，主张敬天畏民、平性中正、切于人事……如果我们联想到20世纪80年代启动的中国渐进改革，联想到“市场经济”、“根本大法”、“依法治国”、“改革是社会主义制度的自我完善和发展”的各种提法，联想到市场与计划、国家与社会、政府与企业的诸多分野，可以说，保守主义的内核、精髓，与中国以民主宪政和市场经济为导向的现代化进程实际暗合，而对于保守主义的学术关怀也势必由此成为中国改革开放发展的推动力。

保守主义绝对不是守旧、反动之学说，它的目标恰恰在于“保卫坚守传统，保持自由不使失去”。否则它根本不可能拥有源远流长的历史、出色智慧的传人，更不可能成就为当代西方的主流意识形态。相反，保守主义在我国却是先天不足，长期缺席。因此，有必要借世纪之交的契机，对百年来所走过的历程进行回味反刍，对进步与传统、人性与道德、自由与民主乃至现代化，都作一番冷静、深入的再思考。幸而，世纪之交激进主义的日益衰落而保守主义的逐渐升温，为我们的反思构建了必要的语境。

20世纪90年代以来的西方社会、政治思潮的教材中已独立出“保守主义”的章节，思想史中也给柏克、塞西尔诸人留出位置。可以断言，21世纪中国的现代化进程对于保守主义的需求将会激增。学术界如果能够对此作出良好的回应，这里就会产生出一种良性循环。而这一以保守主义为焦点的互动，对于中国社会的未来，注定大有裨益。

跋

闭门写作这本书的日日夜夜里，我的书桌前一直贴挂着北岛早年的一首诗《一切》：

一切都是命运

一切都是烟云

一切都是没有结局的开始

一切都是稍纵即逝的追寻

一切欢乐都没有微笑

一切苦难都没有泪痕

…………

我正在记录中的一切败局，可不可以不要这样的凝重和惨烈，它们是否可能有另一种稍稍光亮一点的结局？

我想，对于这一疑惑的直视和回答，是每一个中国企业家和经理人都不应回避的。正如我在序言中已经说过的，这不是一本阐述原理和发现真理的书，它仅仅是记载了一些著名的灾难，希望后来的人们能够从这些崩塌了的“帝国”废墟中寻找到重新出发的起点、勇气和免蹈覆辙的启示。如弗·哈耶克所言，“如果我们要建成一个更好的世界，我们必须有从头做起的勇气——即使这意味着欲进先退”。（弗·哈耶克《通往奴役之路》第227页，王明毅等译）

这本书是在很多友人的惠助下才得以完成的。胡宏伟先生、杨忆华女士等在体例的设计和资料提供等方面给予了很多的帮助，邵冰冰、朱立毅承担了部分书稿的打印和整理工作，孙晓亮创意设计了本书的封面，王颂提供了他多年追踪亚细亚所拍摄的独家照片，在此一并深表谢意。书内引用了很多记者和当事人的观点、言论以及一些企业的内部资料，对容易引起误解或较敏感的部分，我都尽可能地注明了出处。书内所附的“案例研究”、“新新观察”除署名外均由我撰写或摘编。

本书从酝酿到出版，自始至终得到了浙江人民出版社社长杨仁山先生、总编辑楼贤俊先生的悉心指点，个中教益铭记于心。

要感谢的还有许智慧律师，作为本书的法律顾问，他通读书稿，提出了很多规避法律纠纷的意见。尽管文责自负，可是倘若真为此惹上了官司或有盗版，还难免要借许律师的唇枪舌剑一用。

吴晓波

2000年岁末

大败局



修订版

『影响中国商业界的二十本图书』之一

关于中国企业失败的MBA式教案

吴晓波◎著

浙江大学出版社

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

目录

序言 关于“中国式失败”的思考

01 健力宝：“东方魔水”是如何变味的

“东方魔水”：一个橙黄的传说

乱世纷战：清新一枝不坠泥

致命一问：健力宝是谁人的

呵护李宁：小李比老李幸运

政商交恶：偏不卖给创业人

张海登台：命运三耍李经纬

“法师”当家：步步臭棋毁天物

盛宴散场：闹剧何日有竟时

【健力宝大事记】

【后续故事】

【新新观察】

02 科龙： 一条被刻意猎杀的龙

顺德模式：炸平山头建厂房

潘宁宿命：怎一个“愤”字了得

科龙革命：名不副实的革命

格林柯尔：抢食腐尸的兀鹰

顾氏新政：一块钱里有我两毛

造系运动：并购催生霸王梦

顾郎之争：一场针锋相对的战争

【科龙大事记】

【后续故事】

【八方说词一】

【八方说词二】

03 德隆： 金融恐龙的宿命

第一桶金：5000人去深圳排队认购原始股

三驾马车：被夸大的整合神话

第一庄家：股不在优，有“德”则名

产融整合：这是个真实的谎言

末路狂奔：没有节制的大游戏

牟唐对照：两代大鳄何其相似

何谓天意：企业家性格的投射

【德隆大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【八方说词】

04 中科创业： 那个庄家狂舞的年代

朱大户与K先生的亲密接触

神奇的小丁

K先生的跨世纪对话与“5.19行情”

构筑“中科系”

因内讧而造成的崩盘

【中科创业大事记】

【档案存底】

【八方说词】

05 华晨：“拯救者”的出局

亮相：催生“中国第一股”

造车：打造“中华第一车”

背叛：导致决裂的罗孚项目

出局：无可诉性的“知识产权第一案”

溃败：一个两败俱伤的结局

【华晨大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【新新观察】

06 顺驰：一匹被速度击垮的黑马

26岁时的那场牢狱之灾

顺驰，就是“孙氏”的谐音

当孙宏斌杠上王石

现金流的“极限运动”

奈何天不佑宏斌

一次没有技术含量的失败

【顺驰大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【八方说词】

07 铁本：钢铁之死

长江边的钢厂梦

棋局中的一枚棋子

宏观调控的分水岭

铁本之死与建龙之活

最让人意外的公诉书

【铁本大事记】

【后续故事】

【新新观察】

【八方说词】

08 三九：中药的“最后一次失败”

一个人的三九

第一次扩张：“下山摘桃子去”

第二次扩张：仅次于德隆的大鳄

第三次扩张：回归专业化的狂想

龙种与跳蚤

【三九大事记】

【后续故事】

【八方说词】

【新新观察一】

【新新观察二】

09 托普：十年一觉TOP梦

蹬三轮：大学教授敢下海

放卫星：托普一夜暴大名

软件园：跑马全国成地主

“托普系”：生产“概念”的公司

大招聘：那最后一根稻草

两元钱：了结一场TOP梦

【托普大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【新新观察】

跋

序言

关于“中国式失败”的思考

企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。

——彼得·伯恩斯坦《风险》

在《大败局》出版6年之后，我决意写作《大败局II》。在这个被英特尔公司的传奇拯救者安德鲁·格鲁夫称为“10倍数变革”的数字化年代，6年已足以让一个商业帝国崛起，而我只不过又写了9个企业的兴衰史——我甚至还不能像6年前那样写出10个。

本书所记录的败局均发生在2000年到2007年之间，将它们与《大败局》中的失败案例合在一起来阅读，你将可以看到过去10年里发生在中国商业界的众多兴衰往事。在任何一个商业社会中，成功永远是偶然的和幸运的，而失败则无所不在。商业，就本质而言，是一个关于幸存者的游戏；对企业家来说，失败则是职业生涯的一部分。这是一件让人遗憾、但不可耻的事情，失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上而言，正是燃烧在企业家内心的那股不甘平庸的勃勃野心，在一次次地颠覆着陈旧的秩序，掀起并发动了商业上的巨浪与革命。

这些年来，我一直在探寻中国企业的失败基因。现在，我称之为“中国式失败”。

“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。在过去的**30**年里，中国一直处在一个剧烈转型的时代，法制在建设和完善之中，冒险者往往需要穿越现行的某些法规才能成功，这造成很多企业不时运行于灰色的中间地带，企业家不可避免地遭遇商业之外的众多挑战。 正如财经专栏作家覃里雯所描述的：“这是一片正在被驯服的莽林，光线正在透入，但是很多地方依然被高大的林木遮蔽，市场经济在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫，政策的变化依然可以随时摧毁民营企业家脆弱的、积攒多年的心血与精力。”

与此同时，这还是一个有“资本身份”的环境。跟几乎所有发达的商业国家不同的是，我们拥有一个强大的国有资本集团，它们构成了这个国家最重要的资本支柱力量，对这部分资本的变革、壮大和保护是中

国国有企业改革最主要的方针和使命之一。与其相伴随的是，国际资本在中国一直受到税收等多个方面的优待，而萌芽于民间的民营资本力量则在成长的过程中处于不利的地位。三大资本在中国经济舞台上的博弈，构成了所有经济现象产生的基本原因。 很显然，对于在竞争中处于弱势地位的民营企业家来说，他们必须学着去警惕及防范纯商业思维之外的种种风险。这种环境分析能力及所需要的应对智慧，并不是西方管理学抑或欧美大牌商学院教授所能够传授的。

“中国式失败”之一：政商博弈的败局

如果说6年前出版的《大败局》中讲述的大多是经营性败局的话，那么，在《大败局II》中则有不少政商博弈的失败案例。在某种意义上，它具有更为鲜明和独特的中国式特征。

在本书中，我们至少可以看到三种政商博弈的景象：

——产权明晰化过程中的政商破裂。 从1998年起，中央开始实施“国退民进”战略，国有资本逐渐从完全竞争性领域中次第退出，大规模的企业产权变革由此开始。据国资委统计，从1998年到2003年，国有及国有控股企业户数从23.8万户锐减到15万户，减少了40%。这些企业要么消失，要么改变了产权属性。在这个过程中，一些地方政府与企业家之间发生了产权明晰化思路上的分歧，最终，前者因种种原因选择了抛弃后者的策略。这种破裂直接导致了企业的快速衰败。科龙、健力宝两个案例堪称经典。这两家企业都是在创业型企业家和地方政府的共同艰苦努力下成长起来的，最终却因双方沟通破裂而酿成悲剧。

——宏观调控中的利益分野。 在中国企业的发展历程中，宏观调控往往要作为一个半周期性的因素来加以考虑。从1981年开始，中国经济每隔3到5年必有一次宏观调控，而每次整治的重点对象便是民营企业。近年来，随着国有资本在垄断性行业中的权重越来越大，其调控的行业性排斥特征也越来越明显。有些民营企业冒险突进上游重工行业或垄断性领域，其政策风险便往往大于任何经营上的风险。在2004年春夏之际，中国经济进入了新一轮的宏观调控，在重点治理的行业中，便出现了很多著名的败局，如资本市场的德隆、房地产业的顺驰、钢铁行业的铁本等等，它们都因为对宏观形势的判断失误而马失前蹄。

——地方利益竞争格局中的牺牲者。 香港的张五常教授认为，中国经济的发展整个儿就是区域激烈竞争的产物。这种状况直接导致了地方经济的快速发展，从而形成了一股自下而上的改革浪潮。同时，它也在客观上造成了资源的区域性分割，相互以邻为壑，楚汉分明，而那些试图通过全国性布局以形成整合优势的企业则很可能在无意间陷入这种利益之争中。在华晨案例中，我们即可看到中国汽车产业最富想象力的企业家仰融如何失陷于此。

诞生于市场竞争领域的民营企业在政商博弈中的弱势地位有目共睹，企业家们为之付出的代价也可谓“血流成河”。企业家冯仑甚至认

为：“面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。”在今后相当长的时间里，如何有技巧地游刃于越来越错综复杂的政商博弈之中，将成为考验中国企业家的最大挑战。

在中国，企业家应当与政治保持怎样的距离，这是一个已经被谈论了将近30年的话题。中国的经济成长越来越呈现出国家商业主义的特征。在未来的数年内，财富积累的重点将主要集中在两大领域：其一是以互联网和移动信息技术为中心，将会有大量的新兴行业和成长机会产生，很多传统行业将在这种变革中被急剧洗牌，利益将在新的交易平台上进行重新分配；其二是以垄断性资源为中心，将发生一系列的资本重组活动，拥有这些资源的政府将把大量的垄断机会以市场化方式出售，而在这一过程中，跨国公司以及民营资本的政治博弈技巧便显得非常重要。往往，巧妙腾挪与弄巧成拙只有一线之隔，一朝得手与稳健拥有不可同日而语。

“中国式失败”之二：创业“原罪”的困扰

“原罪”是一个舶来的宗教名词，在企业界却是一个正宗的中国式拷问。

在过去的30年里，中国企业家阶层经历了数次公众形象的变迁。改革开放最初期，他们是致富的能人和改革家，是一群勇于打破旧体制、改变自己命运的人。一度，他们甚至还被视为走共同富裕之路的带头人，是“国家的新英雄”。当时，对企业家的称颂日渐成为社会主流的声音，就跟20世纪初期的美国社会一样，中国进入了一个对商业顶礼膜拜并深信技术进步将洗去一切贫困、不平和忧伤的时代，年轻的知识界也开始朗诵起亨利·卢斯的那句名言：“商人必须被当作最伟大的职业。”

而随着社会商业化程度的日益提高，特别是社会贫富差距的逐渐拉大，人们也与此同时开始质疑企业家财富聚集的正当性。在一个制度渐变的转型国家，任何商业上的突破和创新都意味着可能与现行法制发生冲突，因此便存在着无数的“灰色地带”，几乎所有的企业家在企业初创期的原始积累阶段都有过种种灰色行为。2003年10月，在云南弥勒举行的一次企业家论坛上，主持人请问在座的数百位企业家：“谁敢说你们没行过贿？没有行过贿的请举手！”据当时在场的万科董事长王石记录：“在座的老总就开始你看我，我看你，过了一会儿开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的，最后有五六位举手。我想在当时的氛围中，大家都默认：在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿是不正常的。”很显然，对原罪的质疑，既是部分的事实，也是贫富差距拉大后公众心理失衡造成的。企业家身上的“改革者光环”已经日渐褪去，他们渐渐变成了一个独立的、高高在上的却始终被一层质疑的目光环绕着的“金色阶层”。

过去的这些年里，在所有关于中国企业的成长史描述中，都绕不开“原罪”，它仿佛成了悬在企业家头上的达摩克利斯之剑。对原罪的清算、否认或道德性批判都不能完全破解这个沉重的难题。透过《大败局》、《大败局II》收录的19个案例，我们发现了下述事实：

企业“原罪”是一个变革时代的必然现象。在一个转型时代，任何变革便意味着对现有体制的突破。因此，“天然”地带有违反现行法规的性质，这其实不是某些人的“原罪”，而可以说是一个时代的“原罪”。这一转型时代的特征使很多企业家始终无法完全站立在阳光之下，也造成了很多貌似“偶然”的落马事件。

企业“原罪”是制度建设滞后的产物。中国企业改革的“自下而上”特征，决定了制度的变革往往会落后于企业的实践，使企业家自然养成了“绕道前行”的职业习惯。这也最终成为企业“原罪”滋生的缘由之一。有时候，“原罪”甚至是政商共谋的结果。在铁本案中，我们发现，为了促使钢铁项目的上马，地方政府曾主动为企业出谋划策，将项目分块切小，规避现有的申报制度。当企业最终遭到惩罚的时候，这一切便都成了“原罪”的证据。

企业“原罪”是“监管真空”所纵容出来的产物。在很多企业案例中，我们看到，企业家因自己的行为不被制度所容而铤而走险，但相关的政府监管部门却令人吃惊地没有恪守监管之责，以致违规行为日渐猖獗。于是，那些冒险者要么成就霸业，要么造成无比惨烈的悲剧。这一特征在资本市场上尤为明显，在吕梁的“中科系”案以及唐万新的德隆案中，其违规手法之大胆和明显都已到了路人皆知的地步，但在相当长的时间里却不见监管者的踪迹，以致其崩塌之际也造成了重大的社会恶果。

当今中国的商业界仍处于潜规则太多的时期。正如学者余秋雨对中国历史所观察的那样，“我们的历史太长、权谋太深、兵法太多、黑箱太大、内幕太厚、口舌太贪、眼光太杂、预计太险，因此，对一切都‘构思过度’”。 我们至今缺少对一种简单而普适的商业逻辑的尊重，缺少对公平透明的游戏规则的遵守，缺少对符合人性的商业道德的敬畏。所有这一切都使得中国企业的神话或悲剧难以避免地蒙上了一层莫名的灰色。

这个时代，在许多人的眼里，没有对错之分，只有生生不息的成长。事实上，一个国家的商业法则的成熟与确立，往往同那一代企业家的实践和遭遇是分不开的。荣·切尔诺在《洛克菲勒传》中揭示了一个现象：“洛克菲勒和他那一代商业巨子，在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪，直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。”这种互动最终推动美国的经济立法及商业精神趋向成熟。而关于“原罪”的讨论、反思及清算，也是中国商业环境日渐成熟的标志。

在这个意义上，“原罪”最终将是一个伟大世纪生成过程中让人尴尬却很难避免的“黑点”。

“中国式失败”之三：职业精神的缺失

在讨论“中国式失败”的时候，除了体制和制度问题之外，我们还得着眼于“中国式企业家性格”。

哈佛商学院的管理学教授克里斯·阿基里斯曾经写道：“许多具有专业知识及天分极高的人几乎总能做成他们要做的事，所以他们极少有失败的经验，而正因为他们极少失败，所以他们从来不曾学过如何在失败中汲取教训。”

出现在本书中的企业家，都是他们那一代人中的不世豪杰。跟《大败局》中的众多草莽人物相比，一个让人印象深刻的区别是，他们中的不少人拥有令人羡慕的高学历，他们中有教授（宋如华）、发明家（顾雏军）、博士（仰融）、军医（赵新先）、作家（吕梁）以及哈佛商学院总裁班学员（孙宏斌）等等。 他们也并非对风险毫不在意，如托普的宋如华在创业之初就曾经专门拜访落难中的牟其中和史玉柱，向他们当面讨教失败教训。甚至在公司的规范化经营及战略设计上，这些公司也与当年《大败局》中的企业不可同日而语。华晨、德隆、三九及健力宝等公司都曾经重金聘请全球最优秀的咨询公司为其服务，德隆的唐万新甚至还有一个拥有150名研究员的战略研究部门。

然而，败局却如同宿命般地一个个突然降临。在公众眼里，它们倾覆的表象与内因似乎总笼罩着一层莫名的迷雾。但是，当我们将它们进行一番梳理之后竟发现，尽管这些企业的规模已经远远大于当年的三株、秦池，而从失败的“技术含量”来说并没有提高的迹象。

它们仍然失陷于两个因素——

其一，违背了商业的基本逻辑。 绝大多数的失败仍然与违背常识有关。在托普、顺驰等案例中我们都可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的大跃进，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。所以，它们最后的倾覆变成了一个“理所当然”的败局。从这些败局中，我们可以得出这样的结论： 绝大多数的失败都是因为忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握。

其二，企业家内心欲望的膨胀。 对于企业家来说，你很难分清楚“野心”与“梦想”到底有什么区别。拿破仑说过的那句名言“不想当元帅的

士兵不是好士兵”被引用了无数遍，它似乎永远是适用的。这是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那些勇于追求的人。然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

在《大败局II》中，我们更多地看到了一种“工程师＋赌徒”的商业人格模式。他们往往有较好的专业素养，在某些领域有超人的直觉和运营天赋，同时更有着不可遏制的豪情赌性，敢于在机遇降临的那一刻倾命一搏。这是企业家职业中最惊心动魄的一跳，成者上天堂，败者落地狱，其微妙性完全取决于天时、地利与人和等因素。

在商业中没有什么是必然的。如果孙宏斌满足于在天津城里当地产大王，如果戴国芳不去长江边建他的大钢厂，如果宋如华专心经营一个软件园，如果顾雏军买进科龙后不再从事其他收购活动，如果唐万新就只专注于他的“三驾马车”，那么，也许所有的败局都不会发生。但是，这样的假设又是不成立的，因为，他们崛起于一个狂热的商业世纪，这个时代给予了那些身处其中的人们太多的诱惑与想象空间，它让每个人都梦想自己在一夜之间能成为一个超越平凡的人。所以，最好的与最坏的结局往往一体两面。但这并不是说所有的悲剧都必然会发生，相反，如果说跨越式的成长是中国企业勇于选择的道路的话，那么，如何在这样的过程中尽可能地规避及消解所有的危机，则是一个十分迫切而必要的命题。

《大败局》、《大败局II》所提供的19个案例，正是在这方面给出了反面的教材。我们看到，绝大多数的失败都是因为忽视了经营管理最基本的原则，从而在相当程度上导致了经营的惨败和自信心的丧失。在写作这些案例的时候，我不由得会想起宋代理学家朱熹的那句被咒骂了数百年的格言——“存天理，灭人欲”。对于企业家来说，“存商理，灭人欲”也许是一个值得记取的生存理念。

在苦难中学习成长

这是一个还没有老去的时代，你听到的每一个商业故事都是那么鲜活，你见到的每一个创业者都充满了无限的野心。所有我们从苦难中学到的东西，都不会没有价值。所有的牺牲、失败，对于未来而言都是值得的。美国前总统西奥多·罗斯福在很多年前曾经说道：“我们多么幸运。我们不时遇到麻烦和灾难，我们不能期望逃离生命中的灰暗时期——因为以辉煌或金色为落日的生命不是常有的。”

生命如此，国家如此，企业当然也如此。

对于一段不算太短的商业历史来说，失败并不可怕，甚至还值得期待。在今天的商业世界中，企业失败率最高的地方是美国硅谷，而那里正是全球商业创新的心脏。

就跟6年前我在《大败局》的序言中所表述过的那样，我仍然要说，我们应该为悲剧鼓掌，苦难从来是成熟者的影子。一位青年问俄罗斯天才电影导演谢尔盖·帕拉杰诺夫：“要成为一个伟大的导演，我还缺少什么？”后者认真地对他说：“你缺少一场牢狱之灾。”事实上，对于所有的中国企业家而言，他们都正在经历着一场从智慧到命运的“牢狱历练”。

我最后要强调一点的是，本书所描述的失败都发生在一场史无前例的伟大试验之中。

哈佛大学的商学史教授理查德·泰德罗在一本关于美国企业家的著作《影响历史的商业七巨头》中，开宗明义地写道：“本书介绍了美国人最擅长的活动——成立和创建新的企业。”这是一种多么自信而让人羡慕的描述方式。我也同样渴望用这样的语言来讲述中国企业家们的传奇。在过去的30年里，一个伟大的“中国梦想”正在变成现实。在商业精神层面，它跟20世纪初期的那个“美国梦”有时候竟是那么的相似：一群没有任何资本背景、没有经受过任何商业训练的人们创造了一个又一个的商业神话。正如泰德罗描述的他那个国家的企业家们一样：“这些冲破旧规则束缚、创立新规则的人们，他们创立了一个个新世界，他们决心要掌握控制权，而不再受他人的控制，他们利用同时代人还不太了解的技术和工具为市场服务，而在一些情况下，他们还必须自己创造市场。”

因为要努力冲破和创造，他们可能旦夕成功，也可能瞬间失败。当我在《大败局》、《大败局II》中一一记录下这些滴血故事的时候，内

心常常有着难以言表的感慨。他们都是有尊严的失败者——尽管有时候，他们会漠视道德的底线和破坏他们自己参与建立的商业准则，但在更多的时候，他们投身于这个时代最伟大的试验，同时也承受着转型社会注定难以避免的阵痛、煎熬和苦难。他们以自己的失败为代价，记录了一个时代所有的光荣、梦想与悲哀。

当你正准备阅读所有败局之前，我真的很想用泰德罗式的语气开始自己的叙述：本书介绍了中国人正在学习的活动——成立和创建新的企业，他们可能成功，也可能失败，不过，他们现在已经越来越擅长。

吴晓波

2007年4月

健力宝：“东方魔水”是如何变味的

实业家们被无情地阻挡在他们开创的事业殿堂之外，

所谓的资本掮客们则得以轻易地从小门从容进出。

在与这些娴熟的资本庄家的过招中，

地方政府表现得过于轻信和不善博弈。

从中，我们看到了中国国有企业改革中最令人哭笑不得的一幕。



李经纬仰天长叹的定格，是中国企业史上最悲情的时刻

这也许是中国企业史上最悲情的一张照片。

年过六旬的健力宝创办人李经纬坐在会场的一角，身边是既熟悉又形同陌路的地方官员，四周是闪烁不止的闪光灯。他的企业被仓促地出售了，而他开出同等的价格却遭严拒。这是一个人人都承认其创业功绩，却已不再被信任的企业家。

他仰面朝天，泪光闪烁，难掩无限落寞。

对于李经纬来说，最大的悲哀正是，他创立的、曾经显赫一时的公司在数年之后将无人提及，而他留给这段企业史的，则是一张仰天含泪的定格照片。

“东方魔水”：一个橙黄的传说

在相当长时间里，健力宝一直是中国市场上知名度最高的饮料品牌。

1984年，被称为是中国公司的元年。在这一年里，后来成为“中国标杆性企业”的联想、海尔、万科等公司相继创立。在璀璨群星之中，诞生于广东三水县的健力宝是最耀眼的一个。

这年3月，三水县三水酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了8月即将在美国洛杉矶举办的第23届奥运会。他得到信息，国家体委将在6月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连用什么来包装和商标是什么都还没有确定下来的新饮料。

这时的李经纬是个45岁的中年人。他童年丧父，少年亡母，自幼在孤儿院里长大，成年后当上了三水县体委副主任。1973年，受人排挤的他被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟然开发出了一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐渐站稳了脚跟。1983年，李经纬去广州出差，在街边买了一听易拉罐装的可口可乐。这是他平生第一次喝这种饮料。也就是在这时，他突然萌发了让企业生产饮料的念头。那时，随着可口可乐在中国中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号：出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐。据资料显示，当时国内的各类饮料工厂已经超过2000家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动型饮料。一个偶然的机会，他听说广东体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出了一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便主动找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”。实际上，它是一种含碱电解质的饮料。

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接投向奥运会，实在是胆识过人。1984年4月，亚洲足联将在广州开一个会，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么、商标是怎样的、到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时厂里已经有了一个叫“肆江”的品牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去朗朗上口，还含有“健康、活力”的保健暗示。参与产品开发的陈新金医生则自告奋勇设计商标，请自己喜爱书法的哥哥将“健力

宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与英文字母相结合的商标图形。这个新商标的诞生在1984年的商品大潮中可谓石破天惊：“J”字顶头的点像个球体，是球类运动的象征，下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿势的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品商标中简直算得上是鹤立鸡群。



健力宝在 1984 年的商品大潮中如石破天惊

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝。在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词。那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装生产线。李经纬四处奔波，最后竟说动了深圳的百事可乐公司为他代工生产健力宝。就这样，在一番手忙脚乱之后，200箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚

足联的广州会议上，引起了众人的惊叹。当年6月，健力宝毫无争议地成为中国奥运代表团的首选饮料。跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

1984年8月，洛杉矶奥运会开幕，它是当时有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间操办并有赢利的奥运会。中国奥运代表团在此次运动会上凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，并最终夺得15枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国奥运代表团的首选饮料，健力宝也获得了难以想象的关注。

在8月7日的女排决赛场上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘们以勇不可当之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”的鸿鹄伟业，这在当年曾是一件举国沸腾的盛事。在11日的《东京新闻》上，日本记者有贺发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现中国女排运动员比赛间歇在喝一种从没有看到过的饮料——事实上，健力宝在当时除了供给中国奥运代表团以外，在中国国内市场上几乎没有任何销量——于是便猜测“中国运动员取得了15块奥运金牌，可能是喝了某种具有神奇功效的新型运动饮品——健力宝的缘故”。很显然，这是一篇信手写来的、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩的大幅度提升曾在国际上引起过很多猜测，这无非是其中还算友好的一种猜想。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到了这篇新闻稿后，竟妙手改写成了《“中国魔水”风靡洛杉矶》。当这条“出口转内销式”的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载。“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）的交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添了一分充满神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。从此，健力宝一夜而为天下知。



健力宝开赴洛杉矶奥运会

李经纬就这样交上了好运。1984年，健力宝的年销售额为345万元，第二年飞蹿到1650万元，再下一年达到1.3亿元。在此后的15年里，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条被炒到了2万元。

李经纬第二次让人眼前一亮，则是在1987年。

1987年11月，在广州举办的全国第6届运动会上，第一次出现了中国企业与国外跨国企业同场竞争的场面。两年多前在洛杉矶奥运会上出足了风头的健力宝此时风头正健。为了得到“六运会指定饮料”的名号，当时已是全国最大饮料企业的健力宝公司与可口可乐公司展开了竞争，后者愿意出资100万元，而李经纬则一口气把价码抬高到250万元，并外加赠送10万元饮料。结果当然是健力宝如愿以偿，而可口可乐只得到了“可乐型”饮料的指定权。这个细节被当时的媒体记者津津乐道了很久。赛会期间，在新建成的广州天河体育中心，大到墙

壁，小至痰盂、垃圾桶，都铺天盖地地印上了健力宝的广告。最夸张的景象出现在闭幕式上，在当日会场的入口处，200多名工作人员均被要求穿上清一色印有健力宝标志的运动服装，他们还向入场的8万名观众每人赠饮一听健力宝饮料。放眼环形运动场，星星点点全都是健力宝的饮料罐，简直成了一个橙红色的海洋。



健力宝广告

“六运会”一过，李经纬趁热打铁召开了全国经销商订货会，短短两个小时，订货额就达2亿元。第二年实现销售额2.7亿元。健力宝的广告也第一次出现在中央电视台上，李经纬亲自拟定的广告词非常实在也很朗朗上口：“您想身体好，请喝健力宝。”

乱世纷战：清新一枝不坠泥

健力宝的崛起，意味着中国饮料市场春天的到来。它极大地激发了人们的想象力，一群极富野心的创业家纷纷涌入了饮料食品领域。在珠江三角洲一带相继冒出大大小小的饮料厂和食品厂、保健品厂，“珠江水”和“广东粮”“北伐”中国的时代开始了。

就在李经纬大闹“六运会”的同时，在广东东莞的黄江镇，怀汉新创办了太阳神保健品厂，他的创业传奇几乎是李经纬式的翻版。跟李经纬的经历有点相类似的是，怀汉新也是体育系统出身。他在广州市体委当过司机，健力宝的神奇故事让他陡然萌生了创业的冲动。他的岳父在广东省体育医院工作，当时为广东省体工大队研制出了一种将鸡与蛇的提取液进行混合、用于治疗厌食和失眠的滋补液，在试用之后效果很是不错。怀汉新便带着这个配方和5万元，跑到黄江镇办起了一个小工厂。

在产品还没有批量生产成功的情况下，怀汉新就学上了李经纬当初的招数。1988年1月，国家体委在广州召开第24届奥运会中国代表团专用运动饮料营养补剂评选会议，怀汉新带着他尚未面市的“生物健”四处公关。评选结果颁布，生物健口服液一举荣获第24届奥运会中国代表团专用运动补剂和中国运动营养金奖。便是带着这样的光环，怀汉新开始了他征服中国市场的旅程。为了让自己的企业更具有现代气息，怀汉新在获奖后，将厂名、商品名和商标都统一注册为“太阳神”，他拿着健力宝的易拉罐对设计人员说：“这是中国最好的饮料，你就按它的样子来设计。”

而此时，在杭州城东的一个街道里，比李经纬小6岁的宗庆后开始筹建娃哈哈儿童保健品厂。这位日后中国最大饮料公司的创办人回忆说，他推出娃哈哈儿童营养液时，广告词“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，灵感整个儿是从健力宝“偷”去的。

一个很奇特的事实是，尽管在20世纪90年代初期，太阳神和娃哈哈都取得了令人惊叹的业绩，不过它们却从来没有跟健力宝发生过正面的产品竞争。特别是娃哈哈，它后来从鱼龙混杂的保健品市场全线退出，转而进入到了饮料领域，可是它却没有主推过果汁类的汽水饮料，也没有做易拉罐类产品。究其原因有如下几条：其一，它的主力市场都在二、三线的城镇市场，易拉罐的成本较高，不适合低价位、大批量的产品类型；其二，健力宝的“东方魔水”品牌效应实在太过于强势，使得后来者几乎没有插足和抗衡的空间；其三，由于价位及饮用习惯等因素，果汁汽水及运动型饮料的城镇市场容量无法获得几何

级的爆发。

这些原因造成了健力宝的独步天下，在一个特殊时代因特别机缘而形成的品牌效应如一轮神秘的光环，始终笼罩在这罐橙黄色的饮料身上。此外，李经纬为健力宝设计的游走在饮料与保健品之间的产品定位，在产品区分尚不清晰的城镇市场十分奏效。

魔水效应、售价较高、无人竞争，这些因素形成的综合结果是：在10多年的时间里，健力宝一直是中国销售效益最好、持续销量最稳定的饮料品种之一，国内几乎所有的饮料经销商都靠健力宝赚到了大钱。这也是为什么在它日后溃不成军的时候，仍然有很多经销商愿意自掏腰包出手拯救它的原因。

健力宝的竞争对手始终是它自己。在它创业的前10年，几乎看不到任何危机存在的迹象。

1989年，健力宝的广告投放费用高达1000万元，这在当年中国的消费品企业中名列第一，其产值接近5亿元。

1991年，李经纬异想天开地策划出一个“拉环有奖”的促销创意，凡是购买健力宝的消费者只要拉到印有特别图案的拉环就可以得到5万元的奖金。李经纬宣称每年投入数百万元的奖金——从一开始的200万元，后来递增到1994年的800万元。这个活动在中国城乡获得了意外的成功。尤其让人惊奇的是，“健力宝拉环”竟成为很多乡村骗子的道具。他们坐在长途汽车上，突然惊呼自己拉到了一罐有5万元巨奖的健力宝，然后将之转卖给那些贪小便宜的无辜乘客。这种诈骗游戏一直到2000年前后，还在全国各地的城乡无比愚蠢却又惊险地上演着。[1]

就靠拉环有奖的促销刺激以及品牌的持续影响力，健力宝的销量水涨船高，一骑绝尘。1994年，健力宝隆重庆祝创业10周年，李经纬包下广州市所有的五星级宾馆大宴宾客，并把彩旗从广州一路插到了35公里外的三水县。这时候的健力宝年销售额超过18亿元，举目国内，无人可及。

然而，便是在这一派喜庆景象中，健力宝正经受着创业以来最艰难的一次煎熬和最惊险的一次考验。

1994年前后，中国的食品市场发生了一场剧烈的膨胀和震荡运动。在过去的4年里，全中国最有野心的企业家们都无比亢奋地拥挤在处于井喷期的保健品和饮料市场上。全国保健品生产企业从近百家增至3000余家，增长了30多倍，品种多达2.8万种，年销售额高达惊人的

300亿元，比4年前增长12倍。保健品产业成为全国发展最快、最引人注目的“黄金之地”，而其营销理念和市场辐射对饮料市场产生了巨大的冲击。作为国内第一饮料品牌，健力宝的定位是游走在保健品与饮料之间，冲击可想而知。在国内市场上，健力宝正四处受敌：后起3年的太阳神也把营业额做到了13亿元，利润高达3亿元，其前卫、新锐的品牌形象已隐隐有超越健力宝之势。在主要城市市场，跨国公司和品牌形象甚好的太阳神及广州乐百氏掠去了大块市场份额；在城镇市场，由儿童营养液转入饮料业的杭州娃哈哈凭借其强大的渠道能力让健力宝在竞争中颇感吃力；而它一向自恃不败的保健概念却被更为大胆的沈阳飞龙和山东三株抢去了风头。

李经纬曾很认真地研究过飞龙和三株的营销策略，如果说他和怀汉新们是靠智谋巧战的话，那么这两家北方企业则纯粹靠势大力沉的“三板斧”取胜。沈阳飞龙推出的产品是延生护宝液，据称对男女肾虚有治疗效果。它不像广东企业那样讲究营销技巧和品牌形象，而是一味地以广告轰炸为唯一手段，其广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度之高，前所未见。这种毫无投放技巧和艺术效果可言的密集型广告轰炸，能够营造出一种让人窒息的炙热氛围，在感性气质很重的城镇市场上居然非常奏效。这家企业的当家人姜伟不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。从1991年起，飞龙广告费投入120万元，实现利润400万元；第二年，广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元；到1994年，广告费投入过亿元，是健力宝的1倍多，利润达到2亿元。

三株则是一个更夸张的企业。它以毛泽东“农村包围城市”的思想为战略依据，向农村和城镇市场强力渗透。其创办人吴炳新精心设计了农村市场的四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员，采用层层渗透的方式保证三株口服液得以广泛铺货。为了达到促销目的，三株营销人员无所不用其极，他们任意夸大产品的功能，将三株口服液宣传成了一个无病不可医治的神药。同时，他们还极为大胆和富有创造性地推行“让专家说话，请患者见证”的模式。一方面，肆意编造消费者实证；另一方面则首创了“专家义诊”的推销方式，每年在各地举办许多场所谓的“义诊咨询活动”，其目的就是“断定患者有病，并且必须服用三株口服液”。这些让人匪夷所思的营销手法，在当年的中国市场上居然屡试不爽。1994年，创业不久的三株销售额就超过了1亿元，第二年竟冲到了20亿元，赶上了如日中天的健力宝。 [2]

在当时，这些北方企业所取得的市场业绩实在太过于炫目了，以致让

前些年获得成功的企业家们又眼热）又不安，“中国饮料大王”李经纬无疑就是被搅得最心烦意乱的一位。在三株和飞龙咄咄逼人的广告攻势下，就连一向自信的健力宝人也变得有点乱了方寸，它的市场人员开始杜撰三株式的广告文案。1993年秋季旺销时期，健力宝营销部策划了一个实证广告，它宣称收到了消费者的“感谢信”，一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝后，居然“神奇”地痊愈了。营销人员还将饮料送到广东省人民医院进行临床观察，得出的结论是：“服用健力宝之后可改善体内环境，恢复精神，消除疲劳，改善胃口，促进体内电解质平衡，对增强精力、体力、消化力、宫缩力有明显的好处。”就这样，以体育营销而取胜的“东方魔水”变成了一罐包治百病的“江湖药水”。

值得庆幸的是，健力宝在这条路上并没有走得太远，李经纬很快发现了这类广告的危险性。在那段时间里，他的市场经理们一再向他抱怨说：“如果我们不这么干，就没有经销商愿意卖健力宝了。”他们甚至蛊惑李经纬：“健力宝的保健概念十分充足，品牌形象又非常之好，现在让飞龙、三株独美于先，大把大把地抢钱，实在太可惜了。现在只要跟着它们走，就一定能让销量得到一次大增长。”

但是，李经纬最终还是严令中止这一类的广告传播。



健力宝的户外广告

后来的事实是，在这场长达七八年的营销乱世中，健力宝并没有深陷其中。它没有跟着太阳神大打广告战，其广告投放一直很有节制，并始终以体育运动为投放主轴，以小投入、大效应的新闻公关策划为特色；它也没有跟着飞龙、三株走上任意夸大功能、欺骗消费者的歧路，所以到**1997**年前后，全国保健品市场信用总崩塌的时候，健力宝并没有受到太大的波及。它甚至没有走上多元化扩张的道路，健力宝

的产品线一直非常单纯，现金状况极好，资本运作始终在力所能及的范畴内进行。

20世纪90年代中后期的中国保健品、饮料市场，是一个没有道德底线的行业乱世。这里充满了诱惑，到处流行着“劣币驱逐良币”的商业游戏，对秩序和品牌的坚守往往意味着被攻击、低效益甚至遭到淘汰。然而，乱波横渡之中，李经纬展现出了卓越的定力和善良的秉质。在这个乱世中，最后只有两位幸存者：一是娃哈哈的宗庆后，他在1995年前后急流勇退，全面撤出被谎言和激情淹没的保健品市场，转而在稍稍“干净”一点的饮料领域大展雄心；另一个就是拒绝了诱惑的李经纬。

致命一问：健力宝是谁人的

在健力宝的成长史上，有一个让人十分好奇的问题：为什么李经纬能够控制自己的欲望，没有让企业走上迅速扩张的道路？

在中国饮料行业，1996年是一个分水岭。在此之前，这个行业里豪杰寥寥，可口可乐等跨国公司在中心城市精心经营，尚没有完成全国性的布局。在大城市之外，则只有健力宝等极少数全国性品牌和数不胜数的地方小企业。而在这一年之后，纯净水市场突然苏醒，先前在保健品领域完成了原始积累的娃哈哈、乐百氏及养生堂等公司纷纷大举进入，一时间商战爆发，角斗连连。与此同时，康师傅开始主推茶饮料，统一集团推出低浓度的果汁饮料。在广告和舆论的哄炒下，饮料市场被陡然撑大。

然而让人疑惑的是，在这种无比火热的行业爆发时期，有"中国第一饮料品牌"之称的健力宝却始终置身度外，没有给出强有力的响应。尽管公司也曾跟风式地推出了"天浪"牌纯净水、"超得能"功能饮料等，但都没有成为主推的品种，其主打产品仍然是"含碱电解质的饮料"。饮料市场是一个靠流行来驱动的概念型市场，当行业内的若干家大企业开始齐力主推一个概念的时候，大部分经销商和消费者就会被诱导过去。在这个过程中，没有参与或追上这股潮流的企业，则很有可能被遗忘，或无法获取"流行概念"所创造的巨额利润。作为行业领袖的李经纬对饮料流行的大势视而不见，甚至在其他企业的销售规模将要超越健力宝的时候，也没有采取重大对策，实在耐人寻味。

可以解释的理由大抵只有两条：

第一，可口可乐式的自信。李经纬认为，一罐健力宝已经足以打遍天下无敌手。他曾经在很多场合表现出对可口可乐的景仰，这家公司靠一个百年不变的神秘配方成就了全球第一饮料品牌的霸业。健力宝有"东方魔水"的美号，自然也可以重演神话。因此，与其跟竞争对手打得头破血流，倒不如坚守不可竞争的"魔水优势"，稳健而行，逐步成长。

也正是从这个考虑出发，李经纬多年来对健力宝品牌一直非常爱惜，从不涉险做对品牌可能带来伤害的事情。同时，他还花了很大的力气开拓海外市场。早在1991年，李经纬就在美国注册成立了分公司，并试着在全美超市出售健力宝。第二年的圣诞节前后，他甚至还策划了可能的美国第一夫人与第二夫人一起畅饮健力宝的新闻事件。当时，美国总统大选正如火如荼，总统候选人克林顿的夫人希拉里和副总统

候选人戈尔的夫人在纽约做助选活动，健力宝为助选大会提供了全部饮料，摄影师乘机拍下两位夫人一起喝健力宝的照片。这张照片先是在《纽约商报》上登了出来，旋即“返销”国内，顿时跟当年的“东方魔水”新闻一样，引起了不小的轰动。1993年底，健力宝还被摆上了联合国安理会的圆形会议桌，之后自然又是一轮新闻热炒。

1994年，就在创业10周年之际，李经纬宣布健力宝进军可口可乐的老家——美国市场。健力宝在纽约开设了自己的办事处，还花了500万美元在著名的帝国大厦买下了一层办公楼。李经纬踌躇满志地对美国记者宣称，健力宝在中国的销量是可口可乐与百事可乐的总和。现在，他将要用这罐“东方魔水”来征服美国的消费者。

李经纬的这些豪言壮语并没有成为事实，健力宝从来没有真正打入过美国的主流市场，多年以来它只出现在唐人街的一些华人小超市里，对企业的经营业绩贡献是微不足道。然而，那一波接一波让人眼花缭乱的、高效率的新闻炒作，却让健力宝的名声一天比一天的响，产生了难以评估其价值的品牌传播效应。它是那么强烈地迎合了国人日渐高涨的民族自豪感，以致健力宝在很多消费者心目中成了民族品牌的象征。在这方面，善于新闻公关策划的李经纬获得了令人称羡的成功。10年后，李经纬与地方政府决裂，健力宝被几个资本玩家再三蹂躏，几乎到了难以续产的地步，可是全国经销商仍然对之痴心不改、情有独钟，每年依然能够产生10多亿元的销售额，其奇特的品牌魅力便是在这时种下的。

李经纬之所以在饮料大战中谨慎避战，另一条可以解释的理由，则要隐蔽和敏感得多了。

事实上，早在1994年前后，李经纬就已经在考虑企业的产权归属问题。健力宝名义上是三水的地方国有企业，而其实却是李经纬独力做大的事业，“没有李经纬，就没有健力宝”，这是一个铁板钉钉的事实。可是在产权归属上，这家公司却与他没有任何关系。三水是华南一个偏远而土地贫瘠的小县，在健力宝成名之前几乎不为外省人所知，在相当长的年份里，健力宝上缴的利税一直是三水地方财政的支柱，极盛之时占到八成的比例。当地曾有文人写过一副对联：“三水流三水，盛产水稻水泥与魔水；龙人传龙人，迭出人类人萃侪强人。”[3] 这当中的“魔水”和“强人”，分别指的就是健力宝和李经纬了。在创业的前10年，李经纬是三水民众心目中的英雄、地方政府眼中的财神爷，地方官员们对健力宝的支持也不遗余力，在企业用地划拨及各项优惠政策上都予以倾斜。有记者回忆说：“在很多地方活动的仪式上，县委书记、县长坐中间，旁边接着坐的便是李经纬，再下去才轮到政府的其他官员。”

这种一时无二的尊崇和厚爱，固然让李经纬非常感激与得意，但是并没有解开他内心的那个产权之结。30年来，中国企业的成长从来伴随着企业家产权意识的苏醒，这一点在李经纬身上展露无遗。他早已意识到国有体制不可能让健力宝在激烈的市场竞争中保持持续的生命力。地方政府对企业的倾斜毋庸置疑，可是各种限制也同样严重。比如说为了完成就业率，三水县明确规定健力宝的员工必须保证三水人占到45%的比例，各种裙带关系的输入更是月月发生。在一次接受记者采访中，谈及健力宝的管理体制，李经纬曾拍着自己的办公桌，神情激动地打比喻说：“健力宝好比这张桌子，始终有一条腿是行政上级，另一条腿是军心不定、行事涣散的中层，这两条腿很容易垮，我的这点老本也很容易吃光的。”



李经纬在职期间主持健力宝公司的活动

正是这种深层次的焦虑，使得李经纬在创业10年之后开始重新思考企业的成长路径。在20世纪90年代的中后期，随着一些国有企业在市场竞争中显现出“体力不支”，政府开始尝试“国退民进”的政策，国有资本将从竞争性领域逐渐退出，经营者被允许以各种方式购买企业的资产。在李经纬看来，饮料行业无疑是百分之百的竞争性领域，将健力宝的产权明晰化是完全符合中央政策的。在当时的华南，一些著名企

业已经开始了各种形式的实验。就在1996年底，知名家电企业TCL的创办人李东生与惠州市政府签订了放权经营协议。根据约定，李东生团队每年确保国有资产增值10%，政府则承诺经营层可以按一定的比例购买增值部分的企业股权。而在三水附近的顺德市北滘镇，生产小家电的美的集团则被整体出售给了它的创办人何享健及其团队。

这些信息无疑让李经纬非常兴奋。在他设计的蓝图中，健力宝将谋求在香港联合证券交易所上市，在这个过程中，一次性地解决经营团队的股权问题。同时，他决定投资10亿元在广州建造健力宝大厦，然后把公司的总部从偏远而关系复杂的三水迁出。

于是，“股票上市，大厦落地”，成了健力宝最重要的两大战略任务。在这两个目标达成之前，李经纬显然不愿意让企业的规模突然膨胀。他深知，如果健力宝的规模越大、效益越好，那么，他和他的团队购买这家企业的成本就越高，甚至，可能性就越低。

这是一个合理的推论：李经纬控制健力宝的成长速度，是在一个重大谋划下的有意为之。

呵护李宁：小李比老李幸运

现在，让我们且按下李经纬的产权悲剧不表，先说一个幸运者的故事。这是一个从健力宝大树上长出来的旁枝，最终却因经营者的先觉和李经纬的呵护，而最终修成了正果。

20世纪80年代，李宁是中国最著名的体育运动员。在1982年第6届世界杯体操赛上，这位年方19岁、出生于广西柳州的中国小伙一人独得男子体操全部7枚金牌中的6枚，创造了世界体操史上的神话，被誉为体操王子。1984年，在第23届洛杉矶奥运会上，李宁共获3金2银1铜，接近中国奥运代表团奖牌总数的1/5，成为该届奥运会中获奖牌最多的运动员。1986年，他获第7届世界杯体操赛男子个人全能、自由体操、鞍马3项冠军……在李宁18年的运动员生涯中，共获得国内外重大体操比赛金牌106枚。

李经纬与李宁相识，是在给他们两人都带来好运气的洛杉矶奥运会上。李经纬性情豪爽、精于谋略，李宁则个性纯朴、心机灵敏，因为志趣相投，这对年龄相差24岁的男人很快成了忘年交。



从运动员到企业家，李宁成为中国商业界的一个标志，而他事业的起点就在健力宝

在1988年汉城举办的奥运会上，李宁突然从偶像之巅跌落。在关键的吊环比赛中，他意外失手摔了下来，金牌擦肩而过。这成为中国奥运代表团最让人失望的事件。从汉城回到北京，失掉金牌的李宁不再成为媒体簇拥和追逐的对象。他黯然神伤，孤单地从机场的一条偏僻通道悄悄出关……

在灯光暗淡、寂寥空旷的通道尽头，只站着一个高个子的男人，微笑地捧着一把鲜花在等候他。

那个人，就是李经纬。

尝尽世态炎凉的李宁宣布退役。1988年12月16日，在健力宝的赞助下，李宁在深圳体育馆举行了盛大的告别晚会。晚会高潮处，李经纬上台送给他一副纯金的护手，两人相拥，泪流满面。当时的李宁面对多个出路，广西壮族自治区体委邀请他担任区体委副主任，多个国家聘请他为国家队教练，甚至演艺界也邀请李宁加盟，李宁自己则想在深圳创办一所体操学校。李经纬则对他说，你搞体育不能光靠别人赞助，为什么不可以自己做出一个体育企业来？

加盟健力宝几个月后，李宁向李经纬提出，想办一家体育服装厂。在创办资金上，此时已财大气粗的健力宝本可以以投资者身份出现，然而李经纬却十分委婉地建议："如果能够引入外来资金，就不要全部用健力宝的钱。"也许，在这时，他已经隐隐感觉到了产权不清的后遗症。他陪着李宁出外游说，寻找投资方。或许因为健力宝和体操王子的双重名人效应，一家新加坡公司很快同意出资。就这样，1990年，由三方共同投入的中新（加坡）合资健力宝运动服装公司挂牌成立，其中健力宝出资1600万元，由李宁出任总经理，其服装品牌则被命名为"李宁牌"。

李宁对李经纬的传奇创业经历早已耳熟能详。因此，他的第一次市场出击居然也如法炮制。当时，第11届亚运会即将在北京举行，李宁以250万元拿下亚运会火炬接力传递活动的承办权。整个亚运圣火的传递过程，有2亿人直接参与，25亿中外观众从新闻媒体知道了健力宝和"李宁牌"。1990年8月，在世界屋脊青藏高原，李宁作为运动员代表，身穿雪白的"李宁牌"运动服，从藏族姑娘达娃央宗手里接过了亚运圣火火种。从这一刻开始，"李宁牌"真正诞生了。

健力宝运动服装公司发展得很顺利，每年的营业额都以100%的速度增长。1994年初，李宁遇到北京的股份制改造专家刘纪鹏。刘纪鹏在为公司做诊断时指出，这家公司的产权不清将对今后的发展带来致命的负面效应。因此，他极力鼓动李宁脱离健力宝。

在李宁心中，李经纬对他有再造之恩。因此，对于刘纪鹏的建议，李宁问得最多的一句话是："如果脱离健力宝，别人会不会说我忘恩负义？"刘纪鹏则反复向李宁阐明产权不清的利害关系，劝告他："你只是脱离健力宝，并不是脱离李经纬，况且，健力宝并不完全等于李经纬。"最后，性情爽直的刘纪鹏甚至拉开椅子站起来，对李宁说："如果你拉不下面子，我去跟李经纬谈，跟三水市政府（2002年12月，三水撤市设区）谈。"

正是在刘纪鹏的强烈建议下，李宁遂下定决心与李经纬以及三水市政府摊牌分家。出乎李宁意料的是，原本以为会反应强烈的李经纬对此

竟相当大度，完全支持他自立门户。因为这家服装公司是健力宝旗下的子企业，所以李经纬有完全的决定权。1994年底，健力宝运动服装公司从健力宝的母体上顺利脱身，集团历次投入的共计1600万元，由李宁分3次用现金进行了偿还，李经纬甚至没有提出补偿增值部分的要求。1996年初，李宁将公司总部从广东迁到北京，并更名为李宁运动服装公司，彻底告别了健力宝。

就这样，李经纬“扶上马、送一程”，把心爱的后辈朋友李宁带上了一条比他自己要顺畅得多的商业大道。

2004年6月28日，已经是中国最知名、规模最大的国产体育用品公司的李宁集团在香港联合证券交易所上市。开盘当日，开盘价即上涨了8%，在香港公开发售的认购数量为暂定发售股份总数的132.2倍，国际配售也出现了约11倍的超额认购。李宁家族控制着46.29%的公司股票，其身价高达16亿元。站在众多的媒体面前，两鬓已略泛白的李宁淡淡地说：“我是一个有着10多年企业经营史的企业家，请不要再把我看作一个明星偶像。”

当他说这番话的时候，16年前在首都机场捧花等候他的老朋友李经纬却正孤单而屈辱地躺在广州一家医院的病房里。

政商交恶：偏不卖给创业人

1997年，38层高的广州健力宝大厦落成，李经纬按计划把公司总部迁到了广州。这时的健力宝达到了历史的发展高峰：1996年集团的销售额突破了50亿元大关；4月，国家工商行政管理总局评定第一批“中国驰名商标”，健力宝赫然在榜；8月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利4项上均排名第一；它还被媒体评选为“90年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。



2009年10月，“健力宝”三个字从这座曾代表着健力宝走到历史高峰的大厦上消失了

可是，不为人所知的是，李经纬与三水市政府之间的关系已经到了严重恶化的境地。

李经纬在产权上所打的如意算盘在很大程度上是一厢情愿。在三水市

政府官员们看来，他的所有举动都无异于叛离。作为地方最大的财政收入来源，健力宝的离心行动越来越让他们坐立不安。据称，健力宝大厦的建造并没有通过三水市政府的批准，而其造价之高更是有转移资产的嫌疑；当总部搬到广州之后，是否意味着这棵摇钱树最终将从自己的土地上“迁走”？这些怀疑如病毒一样在三水市政府官员圈内繁殖和扩散，有人甚至质疑健力宝的海外战略也是一个“圈套”。因为，“上千万美元的钱被投入到美国市场，可是在那里的超市并看不到健力宝的产品”。这些怀疑最终变成了一个坚定的共识，那就是，李经纬已经不跟三水人一条心了。从此，他的所有行动都被打上了可疑的标志。

1997年秋天，在李经纬的精心策划下，健力宝在香港联合证券交易所上市的方案行将通过，在此方案中，包括了经营层的股权分配。然而，三水市政府以李经纬团队“没有香港暂居证，因而不得购买H股原始股票”为理由，拒绝批准这个方案。李经纬一怒之下，放弃上市。从此，矛盾变得公开化。

从1998年开始，三水市政府加大了对健力宝资金的掌控。集团每开发一种新产品都必须通过市政府审批，经过市政府的财政预算，然后划拨经费。知情者解释说，这是因为“三水非常警惕李经纬借开发新产品之名转移资产，因此几乎每一个新的招商引资项目，政府都要亲自审批，资金卡得紧，还主动要求替健力宝寻找合作对象”。

当怀疑像魔鬼一样地横亘在合作伙伴之间的时候，任何理性或善意的判断都会被扭曲和误解。这可能是健力宝案例中最让人欷歔的地方。在将近6年的时间里，个性豪爽而耿直的李经纬始终没有放下架子，主动与政府部门沟通以缓和关系，这也许是他最大的失误。



健力宝风波中的主角：三水区政府

1999年，三水市政府大换届，一些与李经纬有交情的老官员退休或换岗，一层因历史渊源而形成的温情脉脉的薄纱也最终被揭开了，他的处境更趋艰险。就在这一时刻，健力宝集团提出在公司内部实行员工股份合作制改造的方案，由管理层自筹资金买下三水市政府所持有的股份，李经纬开出的价格是4.5亿元，并在3年内分期付清。三水市政府断然拒绝，理由据称是“风险很大，有用健力宝资金来买健力宝之嫌”。之后，深圳一家咨询公司又设计出一套新的方案，李经纬团队持股75%，三水市政府再给李经纬个人5%的股权奖励。这个方案也遭到三水市政府的否决，理由依然是“担心经营层的钱来历不明”。

在这一时期，出售健力宝已成为许多人的共识。一方面，三水自1998年开始的国有企业改制已经完成80%，健力宝成为最后一个待改制的大型国有企业，而地方财政的状况也不是很好。据新上任的市长后来

承认，在那些年的某些月份里，“公务员工资都欠发，日子非常难过”。另一方面，健力宝的经营业绩也在大幅度地下滑。自1997年创造了54亿元的骄人业绩纪录后，销售额逐年大幅降低，到2001年跌到31亿元，相当于1994年时的水平，上缴政府的利税也从1亿元降到2000万元左右。因此，尽快将健力宝出手，已经成了一个明摆着的现实，其需要研究的问题仅仅是，把这个正在由“香饽饽”变成“烫手山芋”的企业卖给谁。

一次关键性的会议在2001年7月召开。三水市政府为健力宝召开了转制工作联席会议，市委、市政府领导悉数到场，每个与会的政府官员都被要求依次当场表态。结果，90%的人主张卖掉健力宝，但决不能卖给李经纬团队。

健力宝和李经纬的命运在这一刻被强悍地决定了下来。

当健力宝即将出售的消息被释放出来之后，一群来自四面八方的“鲨鱼”闻腥而动，悄悄向三水围拢。它们均不在阳光下游行，而尖锐的利齿已经凶猛地露出。

张海登台：命运三耍李经纬

最初，新加坡第一食品公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键的联席会议后的第三个月，李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴席上，一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬，市长开宗明义地说，市政府已选中魏先生的公司来购买健力宝。

李经纬闻言，如惊雷轰顶。他的愤懑之情可以想见。第二天，在公司内部的工作餐上，他突然失去控制地说了粗话："他妈的，市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。"

11月20日，新加坡第一食品公司与三水市政府草签协议，三水市政府作价3.8亿元，将健力宝100%的股份全部售出。在这个协议——以及日后所有协议中，显赫无比的健力宝品牌的评估价格均为零。这一决定让李经纬难以接受，他无法理解为什么市政府宁可把企业出售给素不相识的外国公司，也不肯卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策划下，国内媒体闻风而动，一时间"健力宝被无情贱卖"、"中国第一民族品牌旗帜被砍"等等舆论铺天盖地，其间夹杂的高昂情绪显然让三水市政府难以招架。而健力宝则一方面向外宣称，愿以4.5亿元的价格替健力宝"赎身"；另一方面则对试图进入公司审核查账的新加坡人全面抵制，拒不交出相关的商业资料。 4

李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势，把本来就缺少公关应对能力的三水市政府逼到了一个万分尴尬的墙角。一位三水市政府官员后来颇为光火地说："媒体的提前介入打乱了我们的计划，使我们完全陷入被动的地步。"新加坡方案很快就流产了，但是，三水市政府与健力宝双方已到了势同水火、无法调和的对立局面。三水市政府必须在最短的时间里找到一个"国内买家"，这样才能"合理合法"地阻止李经纬团队的MBO方案。

最有可能购买健力宝的当然是饮料业同行。当时在国内，与健力宝齐名的饮料公司有广州的乐百氏和杭州的娃哈哈。其中，乐百氏已被法国达能公司收入囊中，不能再谈，娃哈哈成了最后的选择。宗庆后是浙商的典范，为人精明，出手谨慎。他对健力宝自然十分动心，可是却苦于不了解公司的实际家底，也对其强势的企业文化颇有忌惮。与此同时，李经纬则通过各种渠道对宗庆后软硬兼施，力图说服他高抬贵手。于是，三水市政府与娃哈哈的谈判或明或暗，纠缠前行。

这时候的三水局势，已处在一个无比微妙的时刻。三水市政府把出售

的时间表卡定在2002年1月底前，因为，“春节前一个月是饮料订货的旺季，一切的变数要在旺季前发生”。可是，跟杭州方面的谈判却始终没有着落，宗庆后显然在做着两手准备，要么给足李经纬面子，要么在最后的时刻狠砍一刀。

2002年1月9日，三水市政府与健力宝团队再次开会对话。此时的李经纬已击退新加坡人、劝止宗庆后，而且在舆论上颇占上风，他认定命运不可能第三次从他手中抢走健力宝了。于是，他以质询的口吻斥问市长，为什么完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售，“为什么不让我们买回来？”市长当即表态：“要买可以，我给你们一个星期的时间。”

双方商定，李经纬团队一次性拿出4.5亿元买走全部的健力宝股份，从此大路朝天，各走一边。对桌人马话不投机，条款拟定，即冷冷地一拍两散。

眼看着峰回路转，柳暗花明，可是，命运却在这个时刻无比残忍地第三次耍弄了李经纬。

此时，年仅28岁的张海登场了。



"法师"张海

张海是近30年中国企业史上最神秘的人物之一。1974年，他出生于河南开封一个小学教师家庭。他的一位小学老师评价他说，"仗着小聪明，喜欢撒谎，而且撒谎从来不脸红"。上初中时，张海突然开了"天眼"，成了一个有特异功能的神奇少年，有人亲眼看到他"把一片大的冬青叶子含在嘴里，过一会儿树叶会自动变小，而且轮廓保持不变，甚是奇妙"。1992年5月，刚满18岁的张海在湖北荆门创办了一个藏密健身中心。半年之后，河南省社会科学院设立了藏密瑜伽文化研究所，张海出任所长。有宣传报道称：6岁时他就在班禅喇嘛安排下到青海，拜在密宗夏琼寺夏日东活佛的座下，后入西藏受到红、白、花教上师们的衣钵真传。这些神乎其神的传说将开封少年张海包装成了一个拥有神秘背景的神童，在他的左右开始聚集起一群虔诚的信徒，他们中的不少人后来都成了他的商业伙伴。

从1995年起，张海南下涉足商海。他入主了一家名叫凯地投资公司的企业，然后在1998年以关联交易的方式进入上市公司中国高科。他后来曾颇为得意地说："我25岁时担任了中国高科董事长，当时是国内最年轻的上市公司董事长，我们很多董事都是大学的校长。"其后，他又先后染指深南光，炒作银鸽投资，进入方正科技、深天马、飞亚

达A、深大通等上市公司。短短几年内，在灰色而惊险的中国资本市场上构筑起了一个威名赫赫的“凯地系”，与唐氏兄弟的“德隆系”、吕梁的“中科系”等成为当时最著名的几大股市庄家。

张海进入健力宝并不是一个预谋中的事件。2001年12月下旬，他从广州到上海办事，在飞机上无聊地翻阅报纸时，突然看到健力宝股权即将转让的报道。飞机一降落上海，他当即买了一张回程机票，匆匆赶往三水市。

张海的出现，让心有不甘的三水市政府如遇旷世知音，尽管所有的人都对他的年轻难以置信，可是他所代表的“凯地系”和中国高科却是如雷贯耳。他给出的名片上更有一个接一个的显赫头衔：东方时代投资公司董事长、中国高科董事长、方正科技董事、香港康达控股董事长、香港慧德基金董事局主席、深圳亿众和投资公司法人代表……淳厚而心急的三水市政府官员们实在分不清楚眼前这个年轻的神秘人物到底哪句话是真的，哪句话是假的。不过，他的背景和开出的条件是让人满意的，张海承诺按李经纬的出价收购，而出面的公司将是浙江国际信托投资公司，一家纯种的国有企业。于是谈判在一切都“看上去很美”的氛围中，以惊人的速度推进着。

2002年1月14日，在三水市政府承诺“一周内筹足钱就卖给经营团队”的第六天，正在四处筹措资金的李经纬突然被紧急召到市政府。他的屁股还没有坐到椅子上，市长就开口告知他：“这事已经定了，我们现在决定把健力宝卖给浙江国投。”

1月15日，在三水的健力宝山庄，一场仓促筹备的签约仪式在众目睽睽下举行了。三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份，作价3.38亿元。在仪式上，功败垂成的李经纬如一匹被弃的老战驹，默默地坐在会场一角，难掩一脸的落寞神情。第二天，他“含泪仰天，不发一语”的照片被刊登在国内所有的新闻网站和财经媒体上，观者无不为之动容。

这也成为李经纬的最后一次悲怆亮相。从此，这位个性开朗、很喜欢跟年轻记者交朋友的老者再也没有在公开的媒体上说过一句话。

“法师”当家：步步臭棋毁天物

李经纬的厄运还没有到头。在签约仪式举行后的第九天，他在家中突发脑溢血，亲属急拨“120”送他到广州空军医院急救，医生立即为李经纬施行脑内血肿碎吸排空术，当天就把脑内的积血全部抽出。自此，他再也没有离开过病房。举国之内，对他的同情之声大起。2002年10月中旬，病榻上的李经纬收到一纸通知，广东省第九届人大常委会第三十七次会议通过决定，以涉嫌贪污犯罪为罪名罢免了他的全国人大代表资格。检察院的立案案由是：“身为受国家机关委托管理、经营国有财产的人员，无视国家法律，伙同他人利用职务之便，以购买人寿保险的形式，侵吞国有财产331.88万元。”李经纬团队中的4位副总裁，其中3人相继被双规、拘捕，一人“出逃”国外。

至此，扑朔迷离、一波三折的健力宝产权交易事件，以李经纬的涉嫌犯罪而尘埃落定。无论如何，没有人愿意去同情一个贪污犯。然而，让人难解的是，一直到5年后的2007年初，检察院都一直未对李经纬正式提起诉讼。

李经纬的彻底出局，似乎让很多人大大地出了一口气。三水市政府官员认定张海是最最合适的收购者，市长助理在接受《南方日报》采访时说：“不卖给张海们还能卖给谁？在可选择的买家范围内，他们是最好的买家。”而市长则颇有点轻松地说：“政府目前已全部退出健力宝，健力宝以后的行为均是企业行为，和政府没有关系。”

现在轮到年轻的张海来操盘健力宝了。需要交代的是，尽管这位神奇的“法师”身绕无穷的光环，可是他却没有钱。浙江国投是他控制的方正科技旗下的一个机构，自身已是烂债缠身，难以自保，根本不可能拿出那笔收购资金。不过他好像一点也不畏惧，在资本市场上翻云覆雨的时候，他曾经有过一句名言：“全天下的钱都是我的钱，你说我的资本有多雄厚。”根据他跟三水市政府签订的协议，3.38亿元可以分3次付清，第一次的出资是1亿元。为了这个1亿元，张海找来了一个名叫祝维沙的商人。此人曾创办裕兴电脑，在香港上市时融到一笔钱，后来公司业务萧条，信仰佛教的他追随张海成了一个资本炒家。在一次对张海的评价中，他认为张海“是全中国最聪明的10个人之一”，他则自称是“全中国最善良的人”。在祝维沙的协助下，他们质押一笔国债获得了1亿元的短期融资，而这笔钱的拆借期仅仅只有一个月的时间。据知情者后来透露，当张海拿到健力宝的资产调查数据时，仰天大笑说：“3个亿就是单买下一座健力宝大厦也值得呀！”——况且，他仅凭着一笔只有一个月的短期拆借款，就一口吃下了庞然大物般的健力宝，其以空博大的豪胆实在令人惊叹。

饮料是一个现金流很好的行业，健力宝此时是“瘦死的骆驼比马大”，每年仍然有30亿元的销售额，也就是说每月起码有超过2亿元的现金进账。所以，就财务而言，擅长资本运作的张海不费吹灰之力就可以把1亿元的首付款给“消化”掉。而从日后的事态发展来看，从来没有实业运作经验的张海团队绝没有长久经营健力宝的打算，谁都看得出来健力宝是一个被人为纠纷折腾到谷底的优质公司，只要能让其在市场上重振雄风，就一定可以卖出一个惊天好价格来。所以，张海后来的所有举措都是以此为逻辑起点的。可惜，他对品牌经营和实业运作实在太没有经验了，以致随意挥霍，暴殄了天物。

“法师”张海在健力宝的所有经营决策，都可以一言以蔽之：步步臭棋毁天物。

他走的第一步臭棋是唾弃健力宝品牌。他嫌这个品牌太“老土”，原有的城镇市场没有价值，所以他生造出一个时尚而新锐的“第五季”，要中心开花，主打北京、上海等大城市的青年人群。殊不知广袤的城镇市场却是最肥的一块肉，健力宝多年来之所以能屹立不倒靠的正是在这个天地里的“魔水效应”。而在那几个中心城市，却拥挤着众多的跨国品牌，竞争空前激烈。在过去的10多年里，中国饮料公司鲜有成功的先例，以宗庆后这样的营销奇才也只是几进几出，了无战绩——一直到2004年之后，蒙牛、伊利等纯奶公司靠垄断的奶源优势才稍稍站住了脚跟。张海以一个闻所未闻的新品牌，像愣头青一样扎进这片光鲜而又惨烈的“红海”，又能有什么好的结局？

他走的第二步臭棋是唾弃健力宝现有的营销团队。在李经纬治内，由于积陈多年，整个营销团队确有老化和涣散之虞，舞弊、吃回扣之风蔓延，但是整支队伍还是能征善战，颇为齐整。张海上任后，认定这群人都已“废掉”了，于是一刀砍下去，辞去八成老营销员，同时大量招聘年轻大学生。他更认为，健力宝原有的市场理念是“坐商”，现在应该学习可口可乐的模式，对渠道和市场进行精细化管理。这样，营销队伍一下子从原来的500多人扩充到6000多人，营销成本陡增数倍。许多新手像蜜蜂一样地奔赴全国市场，除了卖力地张贴海报、安装凉篷之外，百无一用。

他走的第三步臭棋是迷信广告，追求轰动效应。他花上千万元拍摄精美的广告片，聘请日本广告公司代理广告业务，在媒体投放上一掷千金。一次在《广州日报》上投放广告，在短短5天内就做了16个整版，密度之大令人咋舌；2002年4月，中央电视台进行世界杯广告的招标，喜爱足球的张海以3100万元拿下了标王，引起轰动。在郑州的“第五季”新品推介会上，他更是放言：“今年至少投入1.5个亿的广告，要在全国撒下天罗地网。”有广告业人士戏称：“李经纬办健力

宝，明明是政府的钱，他还省着不肯打广告战；轮到张海了，明明是他口袋里的钱，却花得比谁都不知道心疼。”2002年8月28日，他包下亚洲最豪华的邮轮“处女号”，邀请全国300多家经销商和数十家媒体记者游历新加坡和马来西亚，张海在鲜花和掌声中，亲手拉响了起航的汽笛。“8·28起航”极尽奢华，一次活动耗资就超过300万元。为了让“第五季”一炮走红，他一次性采购了500台送货车和5万台电冰箱，还在订货会现场准备了奔驰轿车和别克商务轿车作为抽奖的奖品。这些促销行动看上去轰轰烈烈，但在具体的铺货、理货及经销政策的制定上却没有一项做到了实处，最终导致虽然广告攻势凶猛无比，一时间无人不知“第五季”，可是在店铺里却看不到产品。在北京市场，当健力宝花费3100万元购来的世界杯广告播出一个月后，有人向广东要货，得到的回答居然是“北京地区的销售体系还没有建好，还要再等几天”。

他走的第四步臭棋是多品种齐上，没有主打重点。“第五季”系列走的是多元化之路，凡是当时饮料市场上流行的概念，从茶饮料、纯净水、矿泉水，到果汁、碳酸饮料无所不包，品种多达30多个。在“第五季”首战未捷的时候，他又突发灵感地推出了“爆果汽”，试图一下子把市场打透。这种没有重点主推的营销方式，让所有的广告都绽放成了绚丽而没有着落的烟花。一年市场打下来，上亿元广告费花出去，却没有人说得清楚“第五季”到底是一种怎样的饮料。

他走的第五步臭棋是邯郸学步，沉迷足球营销。张海酷爱足球，健力宝亦有赞助足球的传统，这倒是一拍即合。2002年底，健力宝集团宣布正式入主深圳足球俱乐部，张海亲自出任董事长，之后足球队的每一场比赛他逢赛必到，从不缺席。2004年6月，亚洲杯足球赛开踢，张海从4月份开始就不管经营事务，一场不落地看球，因而被其他董事讥笑为“玩球丧志”。他还十分热衷于参与足球界的各种口水风波，宣布要发动一场与中国足协相抗衡的“足球革命”，以涤清足球圈内的不正之风。在他任内，健力宝在足球上共花了5000万元。他的这些“足球营销”尽管也在各类媒体的体育和娱乐版面上出尽了风头，可是对产品销售却毫无助益，与当年李经纬的大手笔相比更是有云泥之别。

他走的第六步臭棋是借建基地之名，再操重组旧业。资本运作出身的张海很快发现，健力宝要扩大产能就必须在各地建立罐装基地，而这正成了他操作资本重组游戏的最好筹码。从2003年开始，他相继与湖北的双环科技、甘肃的西北化工、江西的华意压缩等上市公司洽谈收购事宜，无一例外的是，上述企业都是经营陷入困境的“空壳公司”，而张海的收购条件均是承诺在当地建造一个投资不低于1亿元的“健力

宝健康产业园”。这些项目耗去了张海无数精力，但最终均无功而返。

这6步臭棋仅仅是一种粗线条的归纳。中国饮料市场本来就高手如云，竞争十分激烈，出招稍有不慎，就有可能被机警的对手抓住机会，一击而溃。而像张海这样挺胸蛮行、不避箭镞的“豪杰”却已是多年不遇。

“第五季”在2002年度成为饮料行业最大的笑料。之后两年里，健力宝的销量一直徘徊在30亿元上下，可是运营成本却远远高于李经纬时代，其品牌力的丧失和人心之涣散更是一个让人后怕的事实。那些跟着“法师”张海入局健力宝，梦想着靠出售健力宝大赚一票的炒家们眼看着这个“全中国最聪明的人”实在不中用，便开始了新的谋划。

盛宴散场：闹剧何日有竟时

2004年7月，正是饮料的销售旺季，然而健力宝只完成了区区1亿元的销售额，离计划中的3亿元相去甚远。

8月23日下午，就在健力宝20周年庆典前的5天，正在海南三亚玩潜水的张海收到一条短信，只有几个字："董事会决议您不再是健力宝集团董事长兼总裁。"这天上午，健力宝董事会在张海缺席的情况下，免去了他的职务，改由"全中国最善良的人"祝维沙担任集团总裁。

接下来的情节宛如一场没有主角的闹剧：

祝维沙只做了两个月的总裁，却干了不少事。他先是在报纸上刊登《声明》，宣布"张海先生从来都不是健力宝集团的控股股东"。此言一出，把内部矛盾曝光天下，除了造成舆论一时哗然之外，更是引来全国的讨债大军。一时间，三水生产基地和广州总部每天都有人咆哮上门，其热闹程度倒与当年排队提货的景象有得一比。然后，他觉得张海的产品定位有错误，不应该搞什么"第五季"，而应当做"健力神"等健力系列，他嫌"爆果汽"又难看又不好喝，就把仓库里的20万箱产品都销毁掉了。接着就是"正本清源，整肃部队"。他认定张海的人马都很可疑，于是辞掉了采购总监，逼走了营销副总，自任销售总监，整个高层都被清洗了一遍。最后，就是宣布暂停生产。



"健力宝游戏"中的寻猎者：祝维沙(左)、李志达(中)、叶红汉(右)

这个"全中国最善良的人"很快被发现也不灵，于是一个新的出售计划出笼了。过了国庆就有消息传出，台湾统一集团已同意收购健力宝，

开价是1亿美元。10月10日，统一方面的人就开进了三水和健力宝大厦，连张海的办公室也被新主人占去了。这对于炒家们来说是一个不错的结果，前后折腾了两年半，总算获得了1倍以上的收益。可是，上天似乎仍不愿意让可怜的健力宝安定下来，节外生枝的事件还是发生了。收购消息传出后，在经销商系统引起了强烈的反响，其原因有两个：一是经销体系的冲突，健力宝的经销商与统一的经销商多年作战，双方多次发生过聚众斗殴事件，积怨颇深。二是健力宝20年来深入人心，经销商对它的忠诚度颇高。各地经销商写来雪片般的请愿书，高呼："我们无法想象，如果这已是既定的事实，当我们再次拿起一瓶健力宝的饮料时，我们又如何咽得下去！"他们派出代表团赴三水与区政府谈判。在对话会上，经销商史无前例地提出，自愿筹足2亿元现金来解决健力宝的资金短缺问题，帮助公司恢复生产和发放员工工资。有人甚至在会场上领头高呼："要与健力宝共存亡！"在很多人心中，李经纬出局的阴霾其实一直未散，一腔怨气正无处发泄，现在张海团队捣乱一阵就想套现走人，实在让人气愤。面对这种群情激奋的景象，三水区政府显得无能为力，不得不在10月18日宣布，与统一集团的并购意向破裂。

统一集团的方案搁浅，炒家集团立刻寻找新的下家。这时候，闯进了一个李志达。李志达是深圳小护士化妆品的创办人，不久前他把公司卖给了法国欧莱雅，手中据称握有20亿元的现金。就在统一集团出局后的一个月，张海、祝维沙等人就与李志达签署了股权转让的协议。11月18日，李志达团队进驻三水，全面接管公司。可是，这次股权交易却让三水区政府大为光火，因为整个过程都是瞒着区政府悄悄进行的。官员们已对"错嫁"张海一事十分懊悔，现在又从天上突然掉下一个李志达，谁也不知道他们打算把健力宝捣腾成什么模样。尽管此时区政府手中的股份仅仅只有8.9%，但是仍然决定强势干预：地方法院下文查封了李志达在三水的投资公司；12月3日，三水区政府宣布"有权力采取一切必要措施，协助恢复生产"；12月8日，法院派10多个法警进入健力宝大厦，查封所有账目和公章并冻结公司的账户，李志达派往三水基地的人员全部被"礼送出境"。这个戏剧性的反复让所有人都瞠目结舌，传媒及经济理论界的很多人士认为，"政府以小股东的身份，动用行政权力干预股权交易是一种倒退"。

就这样，健力宝如一片跑马场，几路诸侯轮番杀伐，仅有的那几分元气也行将失尽。有记者问健力宝员工："你知道现在谁是公司总裁吗？"员工漠然答道："爱谁谁。"面对这一派难以收拾的乱局，有人突然又想起了病榻上的李经纬。

12月7日，在赶走李志达的同时，三水区政府以"复产协调领导工作小

组”的名义在三水基地召开了全体员工大会，已经两年多没有出现、仍是“双规”待罪之身的李经纬坐着轮椅出现在了大礼堂。有人记录当时的景象：“他坐在轮椅上，不停地笑，并向所有人挥手，前面的人拼命想跟他握手，后面的人挤不过去，就跟在后面拍手。”更让人意外的是，跟李经纬一起被“双规”和拘捕的三位副总裁也出现在了主席台上，他们被宣布恢复旧职。

健力宝在停产半年后终于恢复了生产。不过，李经纬的归来只是一个象征性的事件。第二天他的儿子就对记者宣称，“去健力宝是为了配合政府的工作”。不久后，由经销商注资激活的方案也因为缺乏可操作性而不了了之。祝维沙下台后，与他同时进入健力宝的叶红汉接管了这家千疮百孔的公司。

2005年3月23日，张海在广州被警方刑事拘留。他当时刚刚和两个朋友结束晚宴，那一顿饭他们花了4000元。刑拘他的理由是“涉嫌挪用资金”。2006年11月，检察机关以“职务侵占和挪用资金2.38亿元”为案由提起公诉，3个月后，佛山市中级人民法院一审判处张海有期徒刑15年。在开庭审理过程中，向来从容淡定、笑如莲花的张海落泪了。他激动而委屈地说：“健力宝卖掉之后，祝维沙等人都落得上亿元的实惠，可我却要在这里坐牢。如果说为了朋友义气，我可以当替死鬼，但不愿做替罪羊。”《经济观察报》在报道中意味深长地问道：“在这场暧昧的资本游戏中，张海是一个下棋的人，还是一颗被人下的棋子？”

日后的种种迹象表明，仍然是台湾统一集团最后成了健力宝的新主人，不过为了避免“意外的干扰”，合作各方都显得异常低调。而今日之健力宝也早已今非昔比，它的品牌号召力和江湖地位也不再那么重要。在中国饮料市场上，可口可乐和百事可乐的霸主地位日渐难以动摇，娃哈哈的销售额已经超过180亿元，台湾的康师傅和统一在茶饮料、果汁饮料市场上更有收获，而后起的蒙牛、伊利则凭借独特的奶源优势异军突起。特别是蒙牛，靠着“超级女声”的走红而成为最耀眼的行业新贵，2006年的销售额达到了139亿元。跟这些巨子相比，昔日的龙头老大健力宝已不复当年之勇，人们对发生在它身上的故事也渐渐地失去了兴趣。

这就是“中国第一饮料品牌”健力宝的兴衰实录。一场基于实业公司平台的疯狂的资本盛宴在一片狼藉中曲终人散。

在2000年前后的中国国有企业产权变革大潮中，健力宝案可谓一个经典的范例。在处置国有企业产权的时候，握有生杀大权的地方政府出于对经营层的极端不信任，转而试图从外部寻找产权改造路径，国有资产成为跨国公司和资本经营者们争相追逐的猎物。在这个过程中，对现有经营层的无情排斥，与对外来力量的盲目信任，形成了鲜明的对比。如果说经营层MBO因为缺少透明的操作流程会产生国有资产流失及不公平现象的话，那么，健力宝式的改造途径则产生了更大的经营风险和交易的灰色性。在这个案例中，所有你能够想象得到的商业戏剧性——神话、欲望、博弈、阴谋、报应、轮回都一一地上演了，它充满了那么多的偶然性，但却又仿佛滑行在一条必然的悲剧之轨上。

2006年12月23日，中国饮料工业协会年会按惯例在北京举行。健力宝集团董事长叶红汉在发言时说，公司已熬过最艰难的生死线，当年实现销售额16亿元。他突然话锋一转，说到了一个几乎已被人淡忘的名字。他说："健力宝没有死掉。我觉得主要有几个核心，一个是品牌影响力，还有一支忠诚于健力宝的经销商队伍，以及健力宝对品质的一贯坚持。这三个要素我觉得都是当年健力宝的创始者李经纬先生留下的遗产。所以，这里还要感谢李经纬先生。"

他说这段话的时候，四周端坐着全中国最重要的饮料公司巨头们，所有人均不动声色。

【健力宝大事记】

1984年，广东三水县三水酒厂厂长李经纬获得一种新型运动型饮料配方，推出“健力宝”饮料品牌。健力宝成为中国奥运代表团的首选饮料，被日本媒体誉为“中国魔水”。

1987年，广东健力宝有限公司成立。健力宝成为当年全运会的最大赞助商，声名大噪。

1991年，健力宝在美国成立分公司，在全美推广健力宝饮料，并动用巨资购进纽约帝国大厦其中的整整一层。

1994年，健力宝隆重庆祝创业10周年，产品销售超过18亿元，名列全国饮料酿酒行业的首位。

1997年，38层高的广州健力宝大厦落成，健力宝总部迁到了广州，产品销售额突破了50亿元大关。4月，健力宝被国家工商行政管理总局评定为第一批“中国驰名商标”。8月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利4项上均排名第一。

1997年秋天，健力宝在香港联合证券交易所上市的方案行将通过，三水市政府以“没有香港暂居证，因而不得购买H股原始股票”为理由，拒绝批准经营团队购买股票，李经纬一怒之下，放弃上市。

1999年，李经纬提出在公司内部实行员工股份合作制的方案，由管理层自筹资金4.5亿元买下政府所持有的股份，方案被政府否决。

2001年，健力宝经营业绩下跌到31亿元，上缴政府的利税也从1亿元降到2000万元左右。7月，三水市政府召开健力宝转制工作联席会议，九成与会官员主张卖掉健力宝，但决不能卖给李经纬团队。

2002年1月15日，三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份，作价3.38亿元，28岁的张海出任集团董事长。

2002年5月，健力宝全新产品“第五季”正式推出。

2002年10月，广东省人大以涉嫌贪污犯罪为罪名罢免了李经纬的全国人大代表资格。

2002年11月，健力宝集团收购河南宝丰酒业。12月，组建“健力宝足球俱乐部”。

2003年3月，健力宝集团投入2亿元推出“爆果汽”等三大系列新产品。

2004年8月，因经营业绩不佳，张海被免去健力宝集团董事长兼总裁职务，祝维沙任总裁。

2004年10月，台湾统一集团出价1亿美元收购健力宝，受到经销商的狙击未果。

2004年11月，张海团队将股份转让给李志达，三水区政府以小股东身份强力干涉，转让流产。

2004年12月7日，三水区政府出面主导健力宝恢复生产，李经纬以“双规”待罪之身，坐着轮椅出现在正在召开全体员工大会的健力宝集团大礼堂。

2005年3月，张海在广州被刑事拘留。2007年2月，佛山市中级人民法院以职务侵占和挪用资金罪名一审判处其有期徒刑15年。

2007年，台湾统一集团入主健力宝。

【后续故事】

2009年12月27日，广东省高级人民法院对广东健力宝集团原董事长张海一案作出终审判决，认定张海在狱中检举他人有立功表现，将15年刑期改为10年，所得赃款收缴，发还健力宝集团。

张海获减刑的理由与商业无关。据法院透露，张海于2007年2月7日检举揭发同室服刑的张某曾伙同他人在佛山市禅城区入屋抢劫致人死亡的事实，警方据此侦破该案，构成立功，因此将其原判刑期减少5年。

至于李经纬则一直被“关”在广州的一家医院里。

2010年4月，广东省高级人民法院终审认定李经纬的三位下属犯有贪污罪、受贿罪，其中一人执行有期徒刑18年，其余两人各获刑14年。此案的第一主角李经纬则“因身体健康状况不能参加庭审，法庭中止对他的审理”。据称，年届七十的李经纬在当年健力宝改制后中风，身体偏瘫，长期住院休养。一位律师告诉媒体，虽然因病被允许暂时中止审理，但是李经纬身体一旦转好，就要出庭面对贪污的刑事指控。

这就是健力宝故事最具黑色幽默的结局：没有一个人——包括李经纬本人，希望他的身体好起来。

2011年11月，佛山市中级人民法院一审判决李经纬有期徒刑15年。

2013年4月22日，李经纬病故，终年74岁。“一瓶魔水，廿载豪情，从来中原无敌手；半腹委曲，十年沉默，不向人间叹是非。”

【新新观察】

值得检讨的“三水策略”

在2000年前后的“国退民进”中，很多地方政府在出售企业的时候，选择了“宁予外客，不予家人”的策略。其原因有3个：一是担心经营层上下联手，难以控制；二是为了避嫌，害怕承担国有资产流失的责任；三是利益纠缠，难以均衡，索性卖给外来客。健力宝的产权变革便是很典型的一例。自始至终，三水市政府并没有搞垮健力宝的意图，它试图秉持的也是让企业平稳过渡的原则。然而在策略的选择上，由于缺乏经验，则出现了很多值得商榷的地方，其摇摆反复也最终成为一家大好企业被折腾至衰亡险境的原因之一。

●策略一：“先天”性不信任创业团队。

对李经纬团队的先天性不信任，是健力宝危机的起点。或许因为有所顾忌等原因，三水市政府与李经纬从来就没有对这种“不信任”进行过坦诚的对话。这种“心照不宣”的内心对抗，渐渐弥漫成了一股很不正常的氛围，最终影响到了双方的所有决策和举措。

●策略二：过分轻信张海。

三水市政府与张海素昧平生，却在极短的时间内就签订了出售协议，而且跟李经纬毫无商量，其中已颇有赌气的成分在内。正如《财经》杂志在后来的调查中所发现的：“如此巨额资产出让，政府一方既未请财务顾问提供中介服务，亦未对买家的资信进行调查。交易过程更是暗箱操作，长期秘而不宣。”

●策略三：在对大股东的支持上摇摆不定。

在张海被撤职之后，三水区政府的立场摇摆在张海和祝维沙之间，时而倾向前者，时而支持后者，造成新闻舆论上的疑惑和决策层的分裂、动荡。

●策略四：在战略投资商的引进上优柔寡断。

自张海之后，从商业利益和资源整合的角度来看，让统一集团收购健力宝无疑是比较合适的一个选择。然而，面对经销商的激烈反对，三水区政府无法进行理性的说服，畏而退之，丧失了一个适时拯救健力宝的机会。

●策略五：以小股东身份驱逐大股东。

在“一朝被蛇咬”之后，三水区政府对外来的民间资本再也不信任了。当张海团队与李志达达成股权转让协议后，三水区政府以8.9%的小股东身份强势抵制后者的进入，并不惜动用公权力，查封公司账户，将李志达一系人马“礼送出境”。此举在国内舆论界和法律界引起了很大的震动，被指为无视大股东的权益，在合法性上颇有可议之处。中国政法大学李曙光教授评论说：“不论是在什么情况下，政府直接介入都是不合法的，这种介入不仅破坏了第一次交易的合法性，而且使政府主导下的第二次交易不合法。”

●策略六：难以自圆的“体外循环”。

在驱逐李志达后，为了尽快恢复生产，心急如焚的三水区政府以小股东身份接管健力宝，并且成立了一家注册资本只有100万元的国有独资贸易公司——公司法人还是三水区的区长，全面承担企业的销售任务，将营销利润都留存在该公司。这种“体外循环”的方式，很容易让人产生不良联想，且不利于健力宝的正常运营。

●策略七：对李经纬的处理暧昧不决。

对创业者李经纬的处理很让人不解。在将其排除之后，先以贪污罪名罢免了他的人大代表资格，并宣布“双规”，然而又迟迟不进入正常的审理程序。而在企业陷入乱局的时候，又请他到工厂“安抚”人心。在4年多的时间里，始终没有在法律层面上给出一个清晰的结论。这种首鼠两端的处理方式，让法律的严肃性大打折扣。

科龙：一条被刻意猎杀的龙

它曾经是中国最具成长性的家电公司，

从捶打出第一台电冰箱到“全国销量第一”，

它用了7年时间；

从创利6亿元到巨亏36.93亿元，

它也用了7年时间。

经济学家说，科龙的结局是时也，运也，命也。欲哭无泪。

科龙之兴衰，事关两个男主角：潘宁和顾雏军。

我们即将看到的是，中国家电业最具现代气质、资产质量最好的公司是怎样被肢解和蹂躏的。尽管过了很多年，我们似乎仍然能清晰地听到一个展翅飞翔中的巨大飞兽自我毁灭的声音——那肌肉被撕裂的声音，那骨骼被击碎的声音，那翅膀被折断的声音。

那悠长的叹息，至今在时光隧道的深处如幽灵般地徘徊着——

“可惜了，科龙。”

顺德模式：炸平山头建厂房

1984年，在广东顺德的容桂镇，只有小学四年级文化水平的潘宁以零件代模具，用汽水瓶当试验品，凭借手锤、手锉等简陋工具和万能表等简单测试仪器，在十分简陋的条件下打造出了中国第一台双门电冰箱。那一天雷雨交加，他独自一人冲进大雨中号啕大哭。

潘宁是容桂镇工交办公室的副主任。当时的广东城镇开办企业成风，其中很多能人都是乡镇基层干部出身。他们是当地观念最超前的人，更关键的是能够整合各个方面的资源。潘宁造电冰箱，在技术上靠的是北京雪花电冰箱厂的支援，在资金上则是由镇政府出了9万元的试制费。所以，这家工厂成了“乡镇集体企业”。这一产权归属最终决定了企业家潘宁的悲情命运。这年10月，珠江电冰箱厂成立，电冰箱的品牌是“容声”，潘宁出任厂长。



科龙创始人、第一任总裁潘宁

企业初创时期的艰辛可以想见，那个时候的乡镇企业还颇受人歧视。

潘宁到当年北京最著名的西单商场推销电冰箱，一位科员跷着腿问他："容声是咋回事呀？是啥级别的？"潘宁说："我们是乡镇企业。"那位科员当即下了逐客令。1986年，潘宁想请香港影视明星汪明荃代言电冰箱广告。因为汪明荃是全国人大代表，广告要播出需请示上级，结果报告打上去，如石沉大海。所以，在很长一段时间里，这则广告只能在地方电视台播出，却上不了中央电视台。

这些身份的歧视和制度性的打压，并没有给科龙造成致命的困扰。就跟当时所有的乡镇企业一样，潘宁和他的团队反倒增强了竞争能力。20世纪80年代中后期，中国知名的电冰箱企业都是靠引进生产线起步的。与潘宁同年创业的张瑞敏就是靠跑部委，引进了最后一条"指标内"的德国利渤海尔电冰箱生产线，才把一家濒临破产的小工厂救活的。最夸张的是，有9家企业向意大利梅洛尼公司引进了同一型号的阿里斯顿电冰箱生产线。在那几年，国内先后引进了79条电冰箱生产线，从而引发了一场电冰箱大战。在这些电冰箱工厂中，珠江电冰箱厂是身份最为低微的一家，然而其却靠新颖的款式、上乘的质量以及灵活的营销策略而崭露头角。潘宁尽管不是专家出身，却视质量和技术进步为生命。他请汪明荃代言广告，策划人员苦思了一大堆花哨的广告词，最后他圈定的却是最平白的一句："容声容声，质量的保证。"

到1989年前后，珠江电冰箱厂的装备和规模已经不逊色于国有企业。这年冬天，《经济日报》记者在对珠江电冰箱厂的采访笔记中惊讶地写道："这家位于顺德容桂镇的乡镇企业拥有固定资产8000万元，进口设备占45%，许多大中型国有企业都不具备如此好的条件。该厂的原则是：谁的最好就买谁的。整条生产线长达6公里，全由欧美、日本最好的设备配套组成，这又是许多大中型企业望尘莫及的。"在珠江三角洲一带，容声电冰箱成为最知名的家电品牌，在全国市场上，则形成了"北海尔、南容声"的双雄格局。

在公司初创期，一个非常重要的事实是，珠江电冰箱厂的发展壮大与顺德地方政府的全力扶持是分不开的。

当时的华南地区，领改革开放的风气之先，地方政府对乡镇企业的扶持不遗余力，因此，带来了"镇镇点火、村村冒烟"的繁荣景象。在所有市镇中，顺德、中山、东莞、南海因经济最为活跃而被称为"广东四小虎"。顺德位居四小虎之首，其对科龙的全力扶持堪称典范。有个例子一直被人津津乐道：20世纪90年代初期，潘宁要扩建厂区，但是容桂镇上已无地可征，镇领导摊开地图，仔细盘算，最后决定炸掉镇内的一座小山，将之夷为平地，让潘宁建车间。有记者对此感慨不已："若其他地方政府都能这样替企业着想，哪有经济发展不起来的

道理？”于是，他的报道用了“可怕的顺德人”作为标题。

由于政府的开明与倾力支持，当时的顺德的确非常“可怕”：全国家电产量的1/3在广东，而顺德就占了“半壁江山”，它是全国最大的电冰箱、空调、热水器和消毒碗柜的生产基地，还是全球最大的电风扇、微波炉和电饭煲的制造中心，容声、美的、万家乐和格兰仕并称“中国家电四朵金花”。在这一年评选的全国10大乡镇企业中，顺德竟赫然占去5席。

地方政府的全力支持成就了顺德企业群，而与此相关联的则是，政府也在企业的经营决策中扮演了十分重要而强势的角色——一个耐人寻味的细节是，珠江三角洲一带的不少企业家在创业时都具有半官半商的身份：潘宁是顺德容桂镇工交办副主任；创办了全球最大微波炉企业格兰仕的梁庆德在创业前是顺德桂州镇的工交办副主任；乐百氏的何伯权创业前则是中山小榄镇的团委书记。

1992年1月底，正在广东等地视察的邓小平专程到珠江电冰箱厂视察。这家国内最大的电冰箱制造工厂装备了全世界最先进的生产线。站在宽敞而现代化的车间里，邓小平显得非常惊奇。他问：“这是什么类型的企业？”随行同志回答说：“如果按行政级别算，只是个股级；如果按经济效益和规模算，恐怕也是个兵团级了。”邓小平在厂区参观时，感慨万千地连问了3次：“这是乡镇企业吗？”也就是在这个过程中，邓小平提出了那句日后闻名全国的邓氏格言：“发展才是硬道理。”

在邓小平离开该厂后不久，北京有关机构公布了全国家用电器产销排行榜，珠江电冰箱厂荣登“电冰箱产销量第一”的宝座，并在这个位置上一直稳稳地坐了8年。



在科龙的邓小平雕像

潘宁宿命：怎一个“愤”字了得

邓小平的三声感叹，让潘宁名扬天下。此时的他已经年届60岁，按惯例已到了退休的年纪，不过没有人敢公开地提这个敏感问题，连他自己也没有觉得到了该退下来的时候。

除了年龄的敏感外，一个更“提不得”的话题是，企业的产权归属到底有没有明晰化的可能。珠江电冰箱厂尽管由潘宁创办，但在产权上则属于镇政府。潘宁当时的处境十分尴尬，珠江电冰箱厂日渐发展壮大，而经营团队则无任何股权，潘宁多次或明或暗地提出，希望镇政府能够在这方面给予考虑，可是得到的答复都含糊其辞。另一个让他头痛的事情是，容声电冰箱畅销国内后，由于这个品牌的所有权归镇政府所有，一些镇属企业便也乘机用这个牌子生产其他的小家电，严重地干扰和影响了珠江电冰箱厂的声誉，而对此潘宁竟无可奈何。

于是在1994年，潘宁决定另辟蹊径。他将企业变身为科龙集团，宣布新创科龙品牌，进军空调行业。在他的谋划中，科龙品牌归企业所有，由此可逐渐摆脱政府的强控。他的这种“独立倾向”当然引起了镇政府的注意。也就是从这时起，潘宁和企业的命运变得十分微妙起来。

1996年，科龙电器在香港联合证券交易所上市，融资12亿元，成为全国第一家在香港上市的乡镇企业。潘宁雄心万丈地四处攻城略地，先后在辽宁营口和四川成都建立了两个生产基地，这样可以大大降低物流运输的成本。一个尤为重要的决策是，他宣布将投资10亿元人民币在日本神户建立科龙的技术中心。 当时的现状是，中国的电冰箱企业靠“价格割喉战”迅速地击败了早先在中国市场上靠品牌优势而获得先机的跨国企业。但是潘宁知道，要稳固本土企业的市场战果，还必须拥有核心的技术开发能力。当时所有的国产家电企业，其实都还是一些装配工厂，其核心部件仍然需要从国外引进。全球电冰箱的核心技术都被日本东芝、三洋及松下等公司所掌控，所以将技术开发的前沿延伸到日本本土去，是一项成本很高却将有奇效的战略。 在一次高层会议上，潘宁很激动地说：“如果不能在有生之年装出一台百分百的中国电冰箱，我们这代电冰箱人愧对后人。”

可惜的是，潘宁的这种“决战思维”在他退出后竟成绝响，以致10年之后，中国电冰箱产业的核心技术空心化局面仍然没有得到根本改变。

1997年，科龙实现营业收入34亿元，利润6.6亿元，获香港《亚洲货币》杂志评选的“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣，

俨然是中国制冷业乃至家电业的希望之星。然而，也是从这时开始，地方政府对科龙的掌控变得直接起来。这家品牌显赫、效益绝佳的企业成了政府官员调控地方资源的一个最佳工具。1998年中期，为了延伸产业链，潘宁谋划在科龙空调项目上增大投资。当项目报到镇政府的时候，他却得到了一个十分意外的决定：政府希望科龙收购同镇的华宝空调。



科龙曾是中国效益最好、最具现代气质的家电企业

华宝空调的兴衰是另一个版本的“顺德故事”。

华宝空调厂是国内第一家生产分体式空调的企业，在广东空调行业中第一家取得ISO9001质量体系认证。1993年，华宝空调销售额达18亿元，产销量名列全国第一。这年的11月底，在经营层毫不知晓的情况下，华宝的国有资产控股方顺德市投资控股总公司突然决定将60%的产权出售给香港翁氏家族控制的蚬壳公司。当时华宝的总资产达18亿元，而蚬壳公司的资产不足5亿港元，它只用了1000万元的价格就获得了控制权。由于交易过于“秘密”，引起经营层的强烈反对，创办华宝的董事长当即辞职，其他高管对香港方持强烈的抵触态度，企业经营陷入一片混乱局面。到1994年11月，蚬壳公司见对立状况缓解无望，便以“空调市场不景气，宏观调控使销售款回收周期加长，空调生产竞争对手增多”为由主动放弃了股权。港方提出，他们已经在华宝“连本带利投入资金14.2亿元”，他们愿意“承担1亿元的损失”，其他

的款项则要顺德和华宝方面全数归还。很显然，这是一笔让顺德方面很感窝火的交易，不但付出10多亿元的赔偿金，还弄得华宝元气大伤，其市场份额被后起的珠海格力空调等抢去大半。在某些政府官员眼里，此时的华宝已成了一个尾大不掉的麻烦企业。因此，当潘宁提出新上空调项目的时候，便有人提出将华宝空调划归科龙，以此打造出一个“空调航母”。

潘宁对陷入困境、内部矛盾重重的华宝颇为忌惮。在他看来，与其改造一个结构落后的“老房子”，还不如在一片空地上盖一个“新房子”。而政府方面则当然希望他能够挑起这副“重担”。为此，市长承诺，并购后可以“拨给”科龙一个上市指标，允许它在深圳证券交易所上市。在权力的高压和上市指标的诱惑下，潘宁选择了妥协。就这样，1998年10月，科龙和华宝宣布联合，这是当时国内家电行业规模最大的一次企业联合。

科龙、华宝合并看上去做成了一艘“大船”，但是实际上这两家企业从来就没有真正融为一体，仅从品牌经营而言，科龙决没有能力同时做好两只不同品性的空调品牌。因此，华宝之被弃是预料中的事情。而一个让人更担忧的事情是，随着科龙规模的扩大，政府对之的控制变得越来越直接。1998年12月，就在科龙宣布收购华宝空调2个月后，在没有任何预兆的情况下，科龙集团突然发布公告，潘宁辞去公司总裁职务。第二年4月，潘宁卸任董事长，他的所有职务都将由多年的副手王国端担当。

根据很多当事人的回忆，潘宁对此毫无思想准备。在整个1998年，他一直在全国各地考察，他想收购成都一家军工厂的车间，将之改建成电冰箱生产线，还到河北等省份洽谈建设北方生产基地的事宜。据这段时间与潘宁有过数面之缘的北京大学周其仁教授观察，“潘宁下岗，其实他对此没有做好准备，在过去的1年多里，他一直在四处奔波”。

潘宁几乎没有对外界做任何解释，他迅速做出了移民加拿大的决定。为表示自己的彻底隐退，他与科龙约法三章：“不保留办公室，不拿科龙一分钱退休金，不要科龙一股股份。”他对媒体记者发表的最后一段讲话是：“现在退下来，我觉得非常的荣幸。因为好多知名的企业家，有的升了官，有的没有后续力，还有的犯了错误，极个别的上了刑场。像我这样干到65岁的企业家，屈指可数。我光荣退休，确实好荣幸。”他对外宣称有6个“退休计划”：学打高尔夫，学摄影，学开车，学太极拳，读点近代史，陪太太外游。一位科龙旧部曾记录一个细节：老潘临别科龙时，曾“口占一绝”留赠部下作纪念：“服务乡企数十年，纵横家电愤争先。闯破禁区成骏业，寄语同人掌霸鞭。”[5] 有人

指出，诗中的“愤争先”一句有点别扭，是不是“奋争先”或“纷争先”的笔误。潘宁肃然地说，就是这个“愤”，发愤图强的愤，悲愤的愤。

潘宁离开科龙后，尽管日后风波不断，他却再也没有对这家倾注了毕生心血的企业说过一句话。每年清明，他必由国外归乡扫墓，然后又悄然出境，几乎与科龙旧人再无往来。

科龙革命：名不副实的革命

潘宁之后的科龙，进入了一个整肃期，自称为“科龙革命”。

这是一个激进宏大而又寓意不清晰的定义。它是一场怎样的革命？革命的对象是谁？要达到怎样的革命目标？没有人说得清楚。真相也许是，后继者为了填补创业者潘宁走后留下的巨大的信念空白，不得不用这种看上去很激进的方式来凝聚人心和激发市场信心。“革命”是一个有血腥气息的字眼，除非公司身处难以逆转的险境，百般无奈之下或可用霹雳手段一试。对于科龙这样正处在效益高峰期的企业而言，因人事之地震而突施这种非常规的战略，其最终的结果只能是，这场革命几乎革掉了科龙自己的命。

从表面上看，王国端任内的“科龙革命”分成两个层面的任务。

一是以“组织转型”为名义的人员整肃。2000年3—4月间，科龙完成了涉及面达2000人的管理层人事调整，部门减少40%，压缩人员35%，车间主任以上干部全部通过竞聘上岗，378人竞聘245个岗位。王国端对科龙“人员和观念都已老化”非常警惕。他先后将4名副总裁级的创业元老一一劝退，同时又引进了知名的营销人士屈云波出任营销副总裁，国际咨询公司罗兰·贝格中国区总经理宋新宇出任战略总监。随着一批“空降兵”的到来，以及内部高层人员的清洗，科龙领导团队的面孔顿时焕然一新。

二是改变潘宁“高投入、高利润、高收入、高发展”的四高战略，转而为“消化、断奶”的保守型策略。潘宁在新技术、新模具、新配件等的引进上从来大手大脚，不遗余力，这使得科龙始终在品质和质量上处在国内行业的前列，也因此培养出一种超越众人的现代气质。当然在这个过程中，也存在引进浪费、维修折旧成本过高等问题。后继者认为，中国家电业已经进入微利年代，想靠高举高打而获得暴利已经不现实了，因此必须精打细算，通过内部机制的优化来保证可持续的效益。于是体现在决策上，就是大幅度削减新模具引进，放弃建设海外科研基地，要求集团内部的配件公司都独立核算，自己“找食”。



潘宁以后的两任“过客式”总裁：王国端（左）和徐铁峰（右）

对于任何一家大公司的战略调整正确与否，在一开始很难作出判断，甚至在事后都没有办法进行“复盘重演”。战略之优劣，仅仅在于是否适合及执行是否坚决。王国端推行的改革其实很难用“革命”来形容，他好像看到了潘宁式经营已经不能让科龙继续奔驰在高速成长的道路上，因此才试图用自己的方式来进行拯救，但其执行效果不尽如人意。被媒体和科龙自己炒作得光芒四射的“科龙革命”，似乎只是为了掩盖辞退潘宁后可能造成的种种反弹效应。而另一个更让人惊心的事实则是，在“革命”的名义下，科龙的资产状况突然发生恶化。

2000年6月，上任仅仅一年半的王国端出人意料地辞职，容桂镇镇长徐铁峰出任科龙总裁。在开放之风颇盛的华南地区，由镇政府正职官员转任辖内最大企业总裁，此前并无先例。因此，其人事更迭引起一片惊呼。或许也是从这种非同寻常的举动中，媒体嗅出了科龙事件的戏剧性。

徐铁峰继续高举“科龙革命”的旗帜，他看上去花了很大精力想重树“科龙文化”和“科龙企业精神”。然而，12月，“科龙电器”公告预亏，第二年的4月年报公布，科龙亏损6.78亿元。

对于这家已经8年稳居中国电冰箱行业老大的明星公司而言，巨额亏损无疑是向市场投掷了一颗巨型炸弹，公众对此的反应几乎可以用“骇人听闻”来形容。让人更难以理解的是，在过去的两年里，尽管潘宁退休造成了企业一定的动荡，尽管王国端式的“革命”虎头蛇尾，但是，科龙产品在市场上的表现仍然很抢眼，这些“家院子里的风波”并没有波及消费者对品牌的认同。因此，科龙亏损成了一个云雾缠绕的大谜。

根据公开的解释，科龙亏损是由于经营不善所造成的。可是，从1997年开始，科龙的赢利能力每年都保持在6亿元以上。1999年，净利润为6.3亿元，电冰箱产量达到创纪录的265万台，实现销售总额58亿元，公司连续第三年荣获“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣，在11月，科龙还被《福布斯》杂志选入全球20家最佳中小企业排行榜。这样的公司怎么会在来年竟调头亏掉将近7亿元，一来一去将近14亿元反差如何说得清楚？况且，科龙公司的电冰箱毛利率之高是业内众所周知的事实，由彩电起家后来投资电冰箱业的海信集团总裁周厚健曾经算过一笔账，海信电冰箱的毛利率为7.73%，而科龙电冰箱的毛利率却高达29.17%。造成这种高利润现象的原因，一是潘宁所坚持的高品牌、高价格战略，二是科龙所形成的庞大的制造规模效应。

从财务的角度分析，科龙亏损有3种可能性：

——市场突发重大恶性事件，销售急剧萎缩，因运营成本过大，造成巨额亏空。事实上，这种状况在当时并没有发生。

——应收款过大，巨大的呆坏账，形成财务黑洞。曾全面主管科龙营销的屈云波披露说：“2000年我上任时，科龙拖欠广告费2亿多元。我来之前，科龙的最高应收账款是12个亿，我刚上任时是七八个亿。而到我2001年底离去时，广告费只剩下几千万元了，账面上还有2个亿的应收账款，应在正常范围之内。”如果屈云波所言可信，也就是说，尽管在2000年前后公司的应收款项惊人，但最终并没有形成坏账。

——大股东有转移资产的嫌疑。在潘宁创建科龙品牌之后，其上面一直存在着一个“容声集团”，它是科龙电器的大股东，受政府委托管理集体资产。尽管科龙先后在香港和深圳上市，成为一家公众公司，但是真正握有资产权的“容声集团”则始终隐身其后。曾经进入过科龙董事会的屈云波在离开后一直三缄其口，对他坚决辞职的真正原因秘而不宣。一直到2005年8月，他才在接受《经济观察报》记者采访时，言辞闪烁地说：“由头一年赚7个亿（实际上是6.3亿元）到第二年亏7个亿（实际是6.78亿元），这引起大家很大的关注，一来一回可是14个亿啊。除非是特殊情况，要不就是在专门制造亏损。”他还说：“我可以把亏损这种坏事变成好事，把领导层的不断更换这种坏事变成好事，但我没有能力把偷钱这种坏事变成好事。”

科龙与大股东之间的资产状况究竟如何，外界尽管存在种种猜测，但是从来没有得到过清晰的交代。有专家大胆推测：到2001年底，科龙电器已经被彻底地“掏空”或“消耗而空”。它成了一头看上去很庞大，

实际上已经徒有其表的巨兽。它的拥有者们开始考虑寻找下家。

这时候，一个梦想家闯进了舞台。

格林柯尔：抢食腐尸的兀鹰

顾雏军与科龙的渊源始于1989年。

3月，当时国内最有影响力的经济类报纸、新华社旗下的《经济参考报》在头版头条刊发一条新闻称：一个刚刚30岁、名叫顾雏军的青年科学家发明了“顾氏循环热力理论及技术”。据称该技术应用于电冰箱和小型空调可以节能20%～40%，而且不用氟利昂。报纸对他的技术称羡不已，还配发了一条很吸引眼球的评论——《快抢财神顾雏军》。



顾雏军

一向对新技术如饥似渴的潘宁看到这篇报道后，专门剪下报纸，让部下去认真了解一下。一个月后，部下汇报，说这个顾雏军年轻气盛，自称已有100多家国外的电冰箱公司在跟他接触，并且不太愿意把技术转让给国内的电冰箱公司。而且据了解，他的这项技术好像也没有报上说的那么成熟。这件事情就这样不了了之。谁也没有料到，12年后，这位“财神”科学家会以极其暧昧的方式入主科龙，并最终将科龙

送上了衰落的不归路。

我们先来交代顾雏军入主科龙前的闯荡历程。他出生在江苏泰县一个叫仓场的小村里，早年就读江苏工学院内燃机专业，后来考上了天津大学的热力学研究生。这是一个性格倔强而又无比自傲的人。有一次，他跟师弟谈及其导师，竟然说："我搞的东西，他能懂一半就不错了。"30岁那年，他"发明"了一套热力循环理论，直接命名为"顾氏理论"，其好名之迫切可以想见。他的新技术虽然受到媒体的追捧，但是却不被同业看好，连其导师都公开撰文说他搞的是"伪理论"。因为找不到合适的买家，顾雏军就下海创办了一家注册资金为10万元的小公司，专门推销他的节能技术。1991年中国家电消费热初起，他在惠州办了一家空调工厂，生产小康牌空调，广告上自称是"目前世界上耗电最省的家用空调器"。那时正赶上"空调热"，顾雏军生产的空调成本低、价格也低，每台基本能赚1000元。办厂的第二年，产量达到了6万台。3年下来，他赚到了将近1亿元的钱。可惜到了1994年，惠州市技术监督局认定小康空调产品质量不合格，硬是把厂子给查封了。顾雏军一怒之下，状告惠州市技术监督局。他后来回忆说："1996年以前，我的人生几乎就是在跟世界斗气。"

兵败惠州后，顾雏军当即北上，在天津经济技术开发区新建了一家无氟制冷剂工厂，名字是"格林柯尔"。就是在那几年，人们逐渐认识到电冰箱和空调器所使用的氟利昂对大气臭氧层有很大的破坏性。于是，无氟家电成了一个被追捧的新概念，一些省份还时髦地提出了加快无氟化进程的口号，顾雏军的技术及工厂恰好赶到了这个节点上。1998年顾雏军时来运转，格林柯尔制冷剂被国家环保总局批准为环保实用技术推荐产品，海南、湖北及天津等省市还把他的产品作为无氟首选替代品。2000年，格林柯尔在香港创业板上市，融资5.46亿元。在招股说明书上，一位王姓董事是刚刚退休的国家环保总局副局长。

顾雏军这段聚敛财富的经历尽管曲折，却并不模糊。可是，他却偏偏要完全地改写。根据他自己的描述，1989年后他就受英国合作伙伴——他始终不肯披露公司名称——的邀请，赴英国创办格林柯尔，然后又去华尔街历练过投资银行业务，并在10年时间里，先后在全球各地创办了9家公司。格林柯尔制冷剂是国际制冷市场上最贵的产品，占有25%的欧洲市场、10%的北美市场和50%的亚洲市场，这为顾雏军带来了巨额的财富。他因此常说："不要问我钱从哪里来的，我的钱有国际背景。"



格林柯尔

在一个互联网已经把世界都碾平了的年代，顾维军要把一个没有发生过的故事说圆，实在是一件很不容易的事情。他拒绝提供哪怕一个这段经历的见证人，更有熟识者透露过一个细节，此人英语口语无法达到与人沟通的水平。顾维军令人怀疑的商业活动，除了他的10年“海外经历”外，还有格林柯尔的业绩。上市第一年，格林柯尔就宣布实现利润2.69亿元，营业收入在过去3年里增长了3300倍，赢利名列香港创业板第一。在2001年的年报中，公司宣布实现营业收入5.16亿元，毛利4.1亿元，净利润3.4亿元。以严谨的财务分析著称的《财经》杂志直称，“其收入简直是一个无法达到的数字”。《21世纪经济报道》则报料，格林柯尔的所谓业绩来自大量的虚假合同，“它的故事核心就是到处签虚假订单，假订单多得可以用麻袋装”。

就是这么一个缠绕着众多灰色光环的企业家走进了另一个笼罩在灰色大雾中的科龙。

2001年10月31日，全国各大媒体的财经记者在毫无预兆的情形下得到一条消息：一家名不见经传的格林柯尔公司成为制冷家电龙头企业科龙的第一大股东。前者以5.6亿元收购科龙电器20.6%的股权（后来这个收购价降低为3.48亿元）。在新闻发布会上，容桂镇镇长解释说："作为政府，对企业最好的结果应该是零持股，零负债，应该退出企业，只信守自己宏观控制的职责即可。"之所以会选择格林柯尔，是因为"看好其高科技核心技术、跨国经营网络、人才与市场优势"。

这些很冠冕堂皇的理由显然无法满足记者们的好奇心，甚至不足以解开任何一个疑问：科龙为什么要出售？为什么是定向的出售？为什么选择格林柯尔？为什么是那么低廉的价格？总而言之，这些年来科龙到底怎么了？

从后来发生的事实来看，科龙到底是怎么回事，其实连收购者顾雏军自己都没有弄清楚。

顾雏军是如何与容桂镇搭上线的，一直是个谜。顾雏军的团队里颇有一些人脉关系深厚的下海官员，其中一位曾任农业部国际合作司司长。他们应该是主要的促成者。《顾雏军调查》的作者陈磊引用一位曾任科龙电器董事会秘书的知情人的话，顾雏军与政府谈判的重要筹码，正是科龙电器与母公司容声集团之间藏于账面之下的大量关联交易，"顾雏军向政府表示，如果让他收购，容声集团欠科龙的钱，就可以不用还了"。

全中国的财经记者及关心科龙风波的人们，都认为这个来历不明的顾雏军，不知道用了什么手段抢走了一块大金砖。甚至连顾雏军自己，在一开始大概都是这么窃喜着的。

他后来详细地回忆了收购科龙前后的情形："2001年9月27日签约的时候，我们只知道可能亏损1个亿，到11月底，告诉我们亏损可能超过6亿元，当时我们大吃一惊，而签的协议已经公告。这种情况下，我们回去开了一个会，最后得出的结论是，科龙的成本控制是有大问题的，如果做得很严格，赢利是有可能的。我2002年1月进入科龙，3月份的时候审计报告出来，科龙竟亏损15亿元，开始报告是18亿元，我们担心那么大的亏损会让债权银行失去信心，就通过并购[6]收回了3个亿。大概有半年到8个月的时间，银行对科龙都是只收不贷。"

在顾雏军接手后的2002年4月，科龙电器按惯例公布年报，尽管市场对其业绩表现不抱幻想，可是听到的数据还是让人从凳子上跳了起来：在上年度亏损6亿多元的基础上，公司年度继续报亏15.55亿元，两年连续亏掉22亿元，创下了当年中国家电上市公司之最。

分析其年报，可以发现其亏损的构成为：对容声集团8亿元欠款计提了1.72亿元的巨额坏账准备，大量增加了其他坏账准备及固定资产折旧及减值准备，预提1.6亿元巨额广告费用等等；而科龙电器的经营费用、管理费用竟然高达21.17亿元，比上年度暴涨5.68亿元，差不多占到其主营业务收入的一半。以上所有费用支出，要么与公司的产销营业收入关系不大，要么夸张到了让人吃惊的地步，基本上是一次吃干榨尽、外科手术般的财务处理。日后，香港科技大学郎咸平教授在评论此次科龙报亏时，直接指斥其为“洗个大澡”。

由这些数据和回忆，可以得出一个结论：顾雏军得到的科龙是一具已经被掏空的虚弱躯体，而他本人在进入之前，对科龙财务状况的恶劣程度并没有得到准确的信息。

顾氏新政：一块钱里有我两毛

从来没有一个企业家像顾雏军这样，在如此浓烈而难以化解的怀疑眼光中负重前行。他的任何行为都要被打上问号，他的每句言辞都要被猜测用意，他的所有数据都被看成是不可靠的。在很大程度上，人们将自己对潘宁的同情和对科龙的惋惜之情都“异化”成了对顾雏军的排斥与仇恨。他在各类媒体上得到了一连串尴尬的称号：“寡助者”、“越界者”、“职业说谎家”、“强盗男爵”、“超级掮客”，等等。有一次，顾雏军委屈地说：“我是企业界的孙志刚。”[7]



顾雏军入主科龙

在转型期的中国，很多企业家在创业初期的原始积累阶段都有过不可告人的秘密，它们如噩梦般地潜藏在那里，随时都有可能被可怕地引爆。对这段原罪经历的反思、忏悔与洗刷，考验着企业家们的智慧。顾雏军用的方式也许是最“笨拙”的一种，面对媒体的种种质疑，他总是采用激烈对抗和不予解释的方式。在回答钱的来历的时候，他不耐烦地说：“钱不是问题，只要有好的项目，我会毫不犹豫地买下来。”这种很“江湖式”的应答，只能让人产生更大的疑惑和反感，这让他在丧失了基本信用的情况下走到了人们视线的中央。

其实，顾雏军在科龙一役中损失惨重。为了筹资购股，他减持8000万股格林柯尔股票，套现2.48亿港元。在宣布收购科龙1个月后，《财

经》发表新闻调查《细探格林柯尔》，指出公司惊人业绩的多处重大疑点，当日公司股票应声大跌，1个月内股价跌幅逾60%，市值蒸发20亿港元，顾雏军身价损失超过13亿元。从这个意义上而言，他收购科龙的成本远远大于3.48亿元。因此，在北京长城饭店的一次记者见面会上，他不无沮丧地说："有人说我一战成名，但是我成名的代价太大了。3天之内损失了13个亿，我是今年商界最倒霉的人。"

尽管入主科龙手段暧昧，不过持中而论，顾雏军当家后却展现出他拯救科龙于危难的决心与高超手段。自潘宁之后，他也许是第二个真正把科龙当成是自己企业的人。

他对科龙的基本判断没有错。尽管这是一家内部已被掏空的企业，但是销售网络依然健全，品牌形象仍无大损，其在制冷行业的技术领先地位还没有丧失。所以，只要进行严格的成本控制和优化管理，它还是一个可救之局。于是，进入科龙后，他迅速展开了"顾氏新政"。

他先是在成本控制上下猛药。他常挂在嘴边的一句话是："花科龙的一块钱，里面有我顾雏军的两毛。"经过前面这些折腾，科龙的内部管理已乱成一团，管理失效、内贼牟利的现象比比皆是。顾雏军铁面行事，重整秩序。他先将财务统了起来，然后对科室部门进行撤并，在部件采购等容易产生腐败的环节上实行透明化。这些措施一实施，半年采购5000万元的部件成本就比以前节省了1000万元。他还大砍行政和营销预算。据《红黑科龙》一书作者何志毛记录，徐铁峰时期，副总裁以上坐的都是奔驰车，每年每车的维修费近20万元。顾雏军入主科龙半年后，同类车辆的维修费同比下降了70%，而营销部门的营销费用则比以前下降了30%。在生产一线，他大力推行"价值工程"，对产品的功能和性能进行全面剖析，剔除过剩功能，从而合理节约原材料或加工成本。有一款F型电冰箱产品，经他重新规划流程，每台成本就下降了70—80元。在公司中高层会议上，他说："我来了，能够毫不留情地处理问题。要么你能降低成本，要么你下课。过去有人打招呼，你不能不给面子，现在连打招呼的人都没有了。"他还半开玩笑半认真地对跟随他进入科龙的干部说："你们一定得搞好，否则，我跳楼之前，得先把你们推下去。"

顾雏军的效率之高让人吃惊。在到任的第三个月，他就推出了两款新产品：分立循环电冰箱和制冷高效电冰箱，其广告口号颇似当年他做小康空调时的耸动性语言——"全球电冰箱划时代技术"，他声称采用了格林柯尔制冷剂的新电冰箱在能效比上大大超过了全球公认的日本节能电冰箱。同时，他将旗下的华宝空调全面拉低价格，降幅高达40%，以价格战的姿态重新卷入激战中的市场。电冰箱、空调原本就属同一营销渠道，靠高科技概念拉抬科龙电冰箱、用超级低价的华宝

空调刺激经销商，这显然是一种非常高明的整合策略，一拉一冲立见成效，一度委靡的科龙产品重新回到市场主流行列。

在他的强势领导下，一大批科龙旧臣纷纷离去，而企业运营则日渐正常化。从他正式上任的2002年3月起，半年之内，科龙内部设置从11个部门缩编为7个，科室从34个变为22个，查出内部违规款项2.6亿元，空调成本下降了25.3%，电冰箱成本下降了40.6%。也是在这半年里，顾雏军头发白了一半，看上去比实际年龄几乎老了10岁。2003年度中报披露，科龙电器赢利1.12亿元，一举扭转了几年来亏损的局面。

顾雏军出事之后，有很多媒体记者接触科龙人员，尽管他们对此人褒贬不一，但是几乎所有的人都对他在成本控制及铁腕管理上的用心颇为认同。

造系运动：并购催生霸王梦

在顾雏军入狱之后，很多人一直在猜测他收购科龙的动机，试图从一些蛛丝马迹中论证他的阴谋。

当一个企业家开始实施一项重大投资决策的时候，影响他作出决定的因素往往是多元的，有战略理性的决断，有逐利的冲动，有迎接挑战的激情，也有如火欲望的驱使。当顾雏军收购科龙的时候，他也许并没有很清晰的进退规划，他只是直觉地认为这是一块被低估了的“蛋糕”，或者，仅仅是经营科龙这样的明星大公司已足以满足这个极端自负者的虚荣心。

他入主科龙后的种种行为表明，他渐渐地喜欢上了这家公司。在中国商业界一直籍籍无名的他很快找到了领导一家大公司的领袖感觉。有一次，他很感慨地说：“有了科龙，我可以与伊莱克斯的老板平起平坐。没有科龙的格林柯尔，是一个没有灵魂的系统；没有科龙的顾雏军，就只是一个三流企业家了。”在接受《中国企业家》记者采访时，他说：“如果我有一天老了，走到街上有人说，这个老头是做电冰箱的，他对中国电冰箱产业还是作出了些贡献的，那我就没有白做。”

这番话颇为煽情，当他说出来的时候，一定也被自己感动了。然而，言犹在耳却很快被风吹散，他没有专心地成为一个做电冰箱的人，欲望——一种说不清道不明的内心之魔——让他很快踏上了另外一条冒险之路。

观察20多年来的中国企业败局，可以发现，很多企业的崩塌都不出意外地与两个因素有关，一是违背了基本的商业规律，二是企业家个人欲望的膨胀。 顾雏军得手科龙，本来就因一些特殊而不正常的机缘——如果潘宁不出局，哪有后来的这番乱世局面？他动用的又是非常之手段，基本上也违背了正常的商业逻辑及超出了他的资本能力，然而又由于特别的原因以及命运的偏爱眷顾，他仅用一年多时间就将科龙拉出了亏损的泥潭——他要感激的是，当年潘宁打下的江山底子实在殷实，科龙即使被大把掏空，仍然能阵脚不乱，仅仅“晕厥”片刻，稍事重整便又恢复了元气——其前后始末简直算是一起百中有一的“异常事件”。顾雏军如果老老实实做科龙，数年之内或可证明自己，赢得尊重，也许连他在格林柯尔时期的种种灰色记录也会被洗白或被人们淡忘，毕竟这是一个以成败论英雄、很多罪恶都会被财富的光芒掩盖的商业年代。可是，就在这样的时刻，过于膨胀的欲望重新控制了顾雏军。

就在科龙立足未稳之际，顾雏军便把手伸向了江西。2002年5月，他宣布将在南昌投资3.6亿美元建造占地2500亩的格林柯尔科技工业园。信息一发布，不但没有为他带来喝彩，反而更增加了人们对他资本投机商的观感。就在当时，托普的宋如华正把招聘5000名软件工程师的广告牌挂遍长三角的高速公路两旁。顾雏军、宋如华两人两相辉映，顿成作秀炒作的标本。3年之后曝光出来的事实也正是，顾雏军在南昌实际投资1亿元，却从江西两家银行贷走了4个亿。5个月后，顾雏军宣布以3亿元收购吉林的吉诺尔电冰箱厂。12月，又以1000万元接手上海上菱电器的两条电冰箱生产线。

2003年，是顾雏军职业生涯中短暂而耀眼的一年。科龙电器在他治理下已恢复正常，全年实现营业收入61.7亿元，重新回到家电一线企业的行列。而顾雏军一次接一次进入公众视野的，却是他近乎疯狂的收购行动。

5月，他在江苏扬州宣布以4.18亿元控股上市公司亚星客车，并将在扬州征地1095亩，建造一个总投资4亿美元、年产电冰箱360万台的科龙基地。

6月，他现身安徽合肥，宣布以2.09亿元受让美菱电器20.03%的股份，成为其最大单一股东。这一新闻轰动全国，它意味着顾雏军在1年多时间里竟将中国电冰箱行业“四大家族”中的两大巨头收入囊中，他手中握有的电冰箱年生产能力已达800万台，在全球仅次于伊莱克斯，在中小容量的电冰箱领域已是独步天下。他宣称：“我现在可以说，我能控制全世界150升以下的电冰箱。”

他入主美菱，也跟收购科龙一样，充满了灰色气质。后来的事实表明，当时的美菱电器与其母公司美菱集团有大量的关联债务，其现状十分类似科龙电器与容声集团，顾氏承诺进入后将一切都“既往不咎”。为了让这起交易显得更有说服力，顾雏军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔—美菱工业园，它成为当年度安徽省最大的招商引资项目。

8月，科龙宣布收购浙江最大的电冰箱企业杭州西泠电器70%的股权。秋天，顾雏军突然又频繁飞赴湖北十堰，洽谈收购上市公司襄阳轴承的事宜。有媒体预先得知，他有可能收购29.84%的国有法人股。至此，他的麾下已拥有科龙电器、美菱电器、亚星客车、襄阳轴承4家国内上市公司，赫然构成了一个规模惊人的“格林柯尔系”。

12月，志得意满的顾雏军当选中央电视台评选的“2003中国经济年度人物”。与他同时入选的有刚刚当上中国首富的网易丁磊、中国加入

世贸组织谈判的功臣龙永图以及靠创办“蒙牛”而受人注目的牛根生等人。在颁奖典礼上，主持人杨平问他：“我们知道顾雏军先生想打造制冷王国，现在这个目标实现了吗？”顾雏军没有思考一秒钟就大声回答道：“这个目标基本上已经实现了。”

摄影棚内掌声雷动。顾雏军作为企业家的声誉在这一刻达到了巅峰。

不过，在摄影棚外，媒体的评论却要冷静得多。刚刚创办的上海《东方早报》在评论文章中说：“43岁的顾雏军需要证明自己的东西很多：他的钱是从哪里来的？他是一个高明的资本猎手吗？他有从事实业的耐心和能力吗？在过去的1年多时间里，顾雏军先后将科龙、容声、华宝、康拜恩、美菱等品牌纳入旗下，俨然成为中国家电业继张瑞敏、李东生之后最值得期待的家电大王。他甚至宣称，我要整合的不仅是电冰箱行业，而是整个制冷产业链。在一次采访中，顾雏军说自己的梦是成为民营企业中的第三代企业家领袖。显然，他的故事还在路上。”

他的故事真的在路上，而且是在一条布满了荆棘和地雷的路上。

顾郎之争：一场针锋相对的战争

顾雏军的每一起并购对象都是老牌的国有企业，而其谈判过程之诡秘、成交速度之快捷都让外界充满了种种猜测与想象，而他本人似乎对此毫不掩饰。在一次与记者的交谈中，他十分率性地说："国有企业好进入，如果我不要的话，浪费也是浪费了。"

这些言论的发表，一次又一次地刺激着人们的神经。在某种意义上，日后如龙卷风般爆发的灾难是顾雏军自己发动和酝酿的。



"顾郎之争"中的主角：郎咸平

2004年8月，东征西伐的顾雏军又手起刀落连续完成了两起收购行动：他以1.84亿元收购了商丘冰熊冷藏设备公司，并承诺投资15亿元搞制冷工业基地；然后又收购了上市公司华意压缩。这个月的9日，香港科技大学郎咸平教授在复旦大学演讲，题为《格林柯尔：在"国退民进"的盛宴中狂欢》，直指顾雏军使用"七板斧"伎俩，在"国退民进"过程中席卷国家财富。数日内，国内各大报刊、网站将郎咸平的演讲内容广为刊登，舆论一时沸腾。

正在并购兴头上的顾雏军显然没有意识到来者之大不善。他一贯喜欢用高压和激烈的手段对抗外界的任何质疑，此次当然也不例外。8月13日，顾雏军向郎咸平发出了严厉的律师函，声称郎咸平的演讲对其造成了诽谤。郎咸平在3天后召开媒体见面会，公布了律师函，声明“绝不会更改或道歉”，并控诉“强权不能践踏学术”。8月17日，顾雏军向香港高等法院递交了起诉状，以涉嫌诽谤罪起诉郎咸平。两个相差3岁（顾雏军出生于1959年，郎咸平出生于1956年）、都有着一头灰白头发、性情都很刚烈的中年男人开始了一场针锋相对的战争。

郎咸平对顾雏军的诸多指责主要集中在两个方面：一是在收购过程中，格林柯尔与原来控股大股东之间存在关联交易，“收购当年大量拔高各项费用，造成上市公司巨亏，第二年压低各项费用，使公司一举扭亏”。在这一条上，郎教授说对了事实骂错了人，顾雏军其实也算是半个受害者，无非他拿人公司替人消灾，一肚子的有苦难言。二是动用科龙电器强大的现金流来完成各项收购。郎咸平通过财务计算得出，顾雏军大量挪用科龙的资金进行收购，他利用一些地方政府急于加快国有企业退出的思路，将收购与改制打包在一起，仅用9亿元资金就换走了价值136亿元的国有资产，玩了一场双方互惠互利的双赢游戏。

郎咸平由科龙现象得出结论：“中国在‘国退民进’中出现的问题与当初俄罗斯私有化过程中出现的问题极为相似，都是利用法制不健全，合法地侵吞国有资产。”此论一出，对顾雏军的质疑很快升级为传媒界、学术界乃至政界对“国退民进”战略的激烈争论。一时间观点针锋相对，一些学者认为郎咸平论点偏颇，对中国企业变革的大方向有误读，不够宽容。北京大学张维迎教授还发表演讲，呼吁舆论环境要“善待企业家，不要把他们妖魔化”。同时，也有一些学者则为郎咸平大声叫好，中国社会科学研究院左大培研究员等10多人甚至联名发表声明“声援郎咸平”。这场大论战顿时掀起惊涛骇浪，中国经济界几乎所有重量级的学者都发表了自己的观点，护“顾”卫“郎”，鲜明对立，构成近20年来经济理论界规模最大、火药味最浓的一次大论战。

局势突变至此，显然大大出乎顾雏军的预料。在这场风波之中，他和格林柯尔成了双方论战的“道具”，尴尬无比。任何一位被公众关注的企业家，其成长经历如同一座由很多块大大小小的积木垒高的塔，哪怕其中有一块是不牢固的，都有可能造成整个积木塔的动摇或倒塌；而顾雏军的经历中又实在有着太多可疑的、经不起推敲和实证的“积木”，即便在平时已是摇摇欲坠，又怎么经得起郎咸平们疾风骤雨般的追打拷问？

10月24日，“风暴眼”中的顾雏军在北京的一次研讨会上露面。他

说："我这次是莫名其妙卷进了不应该由我们企业界讨论的事，再次当了所谓中国经济改革争论的一方，我根本就不想参加这个争论，也不想讨论这件事。"4天后，"不想讨论"的顾雏军却再次高调作出了反击。他邀请国务院发展研究中心企业经济研究所协办，举办了"科龙20年发展与中国企业改革路径"的研讨会。会上，企业经济研究所罕见地为科龙出具了一份验明正身、全面肯定改革经验的报告书。第二天，这个报告书的摘要以广告的方式被刊登在各大财经媒体的版面上。顾雏军颇有点得意地说："外面很多评论让我恍若隔世，仿佛又回到了'文化大革命'……现在又是一夜之间，许多经济学家认为我没有问题。"

从事后的效果看，这次研讨会、报告书及软文广告起到了负面的效应。顾雏军好像越描越黑，在公众印象中，他显然已经成了侵吞国有资产的符号化人物。就在研讨会召开的同时，审计署悄然进驻科龙电器展开调查；11月，深圳证券交易所与香港联合证券交易所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。2005年1月，香港联合证券交易所以关联交易为名对顾雏军进行公开谴责，科龙股价应声大跌。

此时的顾雏军兵败如山倒。公众舆论的指斥，终于影响到家电业务。在2004年的前9个月，科龙还产生了2亿元的利润，而第四季度剧烈滑坡的销售把全年业绩再次拉入泥潭。2005年4月，科龙电器发布预亏公告，称全年亏损约为6000万元。5月，中国证监会以涉嫌违反证券法规为名正式宣布对科龙电器进行立案调查。公司的正常经营业务顿时乱成一团。所有银行均对科龙全面停贷，有的甚至直接截留经销商的回款。从6月起，全国空调、电冰箱供应商陆续停止对科龙供应原材料，科龙生产线开始逐步停工。有记者前往科龙顺德基地采访，写道："半年前还热火朝天的车间突然变得死寂，从空旷的生产线边走过，仿佛嗅到了坟墓的气息。"

这段时间，顾雏军一直在北京四处奔波。他知道溃败已成定局，现在唯一可做的是将科龙尽快出售，以求全身而退。他先后向长虹、海信等业内同行抛出绣球，不过他又明确地对外表示不会卖给TCL和海尔，因为"他本人不看好这两家企业的发展"，即使身处绝境，此人亦不改张扬无忌、好指点江山的本性。7月29日，顾雏军突然与所有的部下失去联系，第二天他们被告知，"顾雏军被佛山市公安人员带走控制起来了"。

声誉扫地的顾雏军回天乏力，身陷囹圄的他，眼睁睁地目睹这些年来处心积虑得来的财产被众人瓜分。9月，他在看守所里与青岛海信的代表签署了股权转让协议。这家山东的彩电企业最终以6.8亿元的出价意外地成了科龙的新主人。收购合肥美菱是顾雏军继科龙之后最得

意的手笔。10月，上海的《每日经济新闻》率先披露，老牌彩电企业四川长虹有可能收购格林柯尔手中的美菱电器股权，这项交易最终在2006年春季达成。被顾雏军收入囊中的亚星客车也很快逃离将沉的大船，扬州市政府迅速冻结了格林柯尔所持的股权，一年后，东南汽车成了新的收购者。所有被顾雏军染指过的公司中，襄阳轴承也许是受伤最轻的一家。顾雏军被拘留的新闻一传出，襄阳区政府就宣布解除与格林柯尔达成的股权转让协议，该协议一直没有得到中国证监会的正式批复，此时因祸得福。

10月26日，中国证监会对科龙电器的调查结果正式曝光。该报告称："顾雏军等人及'格林柯尔'系有关公司涉嫌侵占、挪用科龙电器财产累计发生额为34.85亿元。"2006年1月，毕马威会计师事务所对科龙集团的现金流走向进行调查，发现不正常的现金流量累计超过75亿元。8月，一拖再拖的科龙电器2005年的年报终于千呼万唤始出来，这又是一个挑战股东心理极限的数字：高达36.93亿元的巨额亏损，一举刷新了当年度内地上市公司亏损纪录；牵涉93宗诉讼官司，数目之多也创下近年来内地上市公司涉案之最；公司的净资产则为-10.9亿元。

就这样，从潘宁"被迫"退休的1998年冬天算起，7年之间乾坤倒转，中国内地效益最好、最具现代气质的家电企业沦落为一家亏损累累、官司缠身的"烂公司"。

在顾雏军出事后，与潘宁有过交往之谊的北京大学周其仁教授发表评论认为："不是科龙改制才给了格林柯尔机会，而恰恰是没有及时改制。科龙的主要教训就是潘宁时代没有及时发起并完成产权改革，否则顾雏军就不会有入主的机会。"他在一篇专栏文章中写道："读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想……科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。"

周其仁教授给专栏文章起了一个很特别的标题，这是严谨的经济学家们很少采用的语式——《可惜了，科龙》。

【科龙大事记】

1984年10月，潘宁在十分简陋的条件下打造出中国第一台双门电冰箱，顺德珠江电冰箱厂成立。

1986年，潘宁聘请香港影视明星汪明荃代言容声电冰箱广告，是为港台明星代言第一例。

1992年1月底，邓小平视察珠江电冰箱厂。年底，珠江电冰箱厂荣登全国电冰箱产销量第一的宝座，在这个位置上，它一直稳稳地坐了8年。

1994年，珠江电冰箱厂改组成科龙集团，新创科龙品牌。

1996年，科龙电器在香港联合证券交易所上市，融资12亿元，成为全国第一家在香港上市的乡镇企业。

1997年，科龙实现营业收入34亿元，利润6.6亿元，获香港《亚洲货币》杂志评选的“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣。

1998年10月，科龙和华宝集团宣布联合，这是当时国内家电行业规模最大的一次企业联合。

1998年12月，在没有任何预兆的情况下，潘宁辞去总裁职务；第二年4月，卸任董事长。

1999年，继任者王国端发动“科龙革命”。7月，科龙电器在深圳证券交易所发行A股，募集资金10.6亿元。

2000年6月，王国端辞职，容桂镇镇长徐铁峰出任科龙总裁。

2001年4月，科龙电器年报公布，亏损6.78亿元。

2001年10月31日，顾雏军的格林柯尔公司宣布以5.6亿元（后来金额降低为3.48亿元）收购科龙电器20.6%的股权，成为第一大股东。

2002年4月，科龙电器公布年报，亏损15.55亿元，创下中国家电上市公司之最。

从2002年起，顾雏军实行“顾氏新政”，2003年度中报赢利1.12亿元，一举扭转了几年亏损的局面。

2002年5月，顾雏军宣布在南昌投资3.6亿美元建造格林柯尔科技工业园。10月，以3亿元收购吉林的吉诺尔电冰箱厂。12月，以1000万元接手上海上菱电器的两条电冰箱生产线。

2003年5月，以4.18亿元控股上市公司亚星客车，宣布投资4亿美元建造年产电冰箱360万台的科龙基地。6月，以2.09亿元受让美菱电器20.03%的股份，成为其最大单一股东。顾雏军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔—美菱工业园。

2003年12月，顾雏军当选中央电视台评选的“2003中国经济年度人物”。

2004年8月，以1.84亿元收购商丘冰熊冷藏设备公司，并承诺投资15亿元搞制冷工业基地，同时收购上市公司华意压缩。当月9日，香港科技大学郎咸平教授在复旦大学演讲中公开批评格林柯尔，引发轰动全国舆论界的“顾郎之争”。

2004年11月，深圳证券交易所与香港联合交易所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。

2005年1月，香港联合证券交易所以关联交易为名对顾雏军进行公开谴责，科龙股价应声大跌。6月份，正常经营活动全面停止。

2005年7月29日，顾雏军被佛山市公安人员拘捕。9月，他在看守所里将科龙股份转让给青岛海信集团。美菱、亚星等股权相继被收购或转让。

2006年8月，科龙电器公布前一年度的年报，宣布巨额亏损36.93亿元，刷新内地上市公司亏损纪录，牵涉93宗诉讼官司，公司的净资产为-10.90亿元。

2006年12月，海信科龙召开全国营销商大会，主题为“传承、专注、同飞”，目标是“3到5年内成为全国电冰箱第一、全球三强，空调进入全球四强”。

【后续故事】



顾雏军头戴纸帽，为自己喊冤

2008年 1 月30日，广东省佛山市中级人民法院对科龙案作出一审判决，法院认为，主犯顾雏军的行为构成虚报注册资本罪、违规披露和不披露重要信息罪、挪用资金罪三项罪名，数罪并罚被判处有期徒刑12年，扣除羁押期，实际执行10年，并处罚金680万元。同案其余 7 名被告分别被判处有期徒刑 4 年至 1 年不等。顾雏军等人不服判决，提出上诉。4月，广东省高级人民法院作出终审裁定,驳回上诉、维持原判。

2012年9月6日，顾雏军提前获释出狱；同月，他在北京召开记者见面会，让人颇感意外的是，会上他头戴白纸做的高帽子出场，帽子上

写着“草民完全无罪”六个大字，为自己喊冤。

【八方说词一】

可惜了，科龙　/北京大学 周其仁教授

读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想。因为与潘宁和当年的科龙有过直接的接触，有几句不吐不快的话，要写下来。

第一次见潘宁，是1998年在成都。当时科龙到西南大展拳脚，收购一家军工厂的车间改建电冰箱生产线。听潘宁的讲话，沉稳里透出豪情。当时中国出现“通缩”，经济不景气，科龙偏偏在那个时刻大举投资，不能不触发我的好奇心。当面问潘宁，他只回答了一句——到热的时候就晚了。从此，我对科龙就上了心。几个月后，河北省请潘宁给当地企业家讲话。得到消息，我凌晨起身从北京赶到石家庄听他的报告。还是那个风格，沉稳里透出豪情，阐释经营企业的核心理念——不熟不做。潘宁讲得仔细，河北企业家听得入神，我这个研究经济的更觉得“掘到了宝”。午后，潘宁要赶北京的航班到香港，碰巧科龙的车子没有办妥进京证。我看时来运到，毛遂自荐说自己1986年就拿到驾照，不妨让我捎他走。没想到，潘总还真就上了我这个教书先生的车。

回程路上下雨，我要集中精力对付路况，但还是有几句交谈。科龙1993年在香港上市，所以潘宁时不时要到香港出差。谈到香港与内地企业经营环境的差别，潘宁在车上有一句话让我至今难忘。他说，在香港不需要结识官员，百分之百的时间可以用于市场和业务；回来呢，你非应酬不可！我想，从细部观察，中国的改革还有千山万水要走。从此，我访问企业就多了一道必问的题目：多少时间用于市场，多少时间应酬官场？

有了给潘宁当过一回司机的交情，次年我到科龙做调查就顺理成章了。潘宁完全不管我，我想找谁谈就找谁谈，想问什么就问什么。记得在容桂镇住了一周，每天到科龙不同的部门访问。对我帮助最大的是潘宁创业团队里的陈总，最早的三只“容声”电冰箱——也是国内首次生产的双门电冰箱——就是他在1984年领着几个师傅敲出来的。陈总告诉我，那三只电冰箱拉到香港技术鉴定合格，但要申请国内许可证就难于登天。

其间的千辛万苦按下不表，反正，科龙从20世纪90年代开始腾飞。到1999年，科龙电冰箱产量265万台，年销售额58亿元，利润6.3亿

元。就是今天，媒体里一片科龙的负面消息，我还是认为，将来的人要知道“中国制造”是怎样一回事，科龙当年的故事应该是一个缩影吧。

科龙问题的根子是产权体制。1984年创办的公司，不是国有就是集体。但是实际上，“出资”的不只是镇政府的几万块钱，还有潘宁创业团队的企业家人力资本。市场竞争的压力使企业的控制权落在企业家手里，但原先的体制却不承认企业家人力资本的合法权利。这种特别的问题，在那个时代创办的国有企业里普遍存在。不过，也正是市场竞争的压力，逼迫这类企业改制。但是1999年那次调查，我没有弄明白，为什么地处顺德的科龙在企业改制方面如此缩手缩脚。读者可能知道，顺德是全国中小国有、集体企业转制的一个发源地。早在1993年，国有顺德糖厂资不抵债，靠卖设备发工资，逼得由员工出资持股“租赁”经营，“企业转制”由此诞生。是年底，顺德市镇两级工业企业的30%完成了转制。顺德市政府顺势提出“产权明晰，贴身经营，利益共享，风险共担”作为企业转制的纲领。

科龙也转了制。先是员工认购了20%股权，后来又分别在香港、深圳的证券交易所上市，但镇政府的实际控股地位始终没有改变。潘宁深恶痛绝的“应酬官场”，还是有制度基础。我当时不明白的是，在发明了“靓女先嫁”改制方略的顺德，政府为什么还一定要在市场竞争激烈、潮起潮落的家电行业里，维持对科龙公司的控股地位？问过潘宁和他的创业团队，也问过时任镇长的徐铁峰，他们都语焉不详。

既然“政府控股”，有些结局就难免。就在1999年，因为“到了退休年龄”，65岁的潘宁从科龙下课。虽然从来没有清楚的论证，为什么企业家与政府官员一样到点就要退下。2001年我又到容桂镇。此时，潘宁一家已远走高飞，据说再也不想回来；陈总还是够朋友，送我一套他历年为科龙质量管理编写的技术规范，但明言“不谈科龙一个字”。真正物是人非！我心有不甘，不顾“礼仪”直闯科龙总部。见到了徐铁峰，他已从镇长变为科龙的董事长，正主持新买主的进入；楼上新董事长的办公室刚刚装修完毕。命运已定，还谈什么好呢。

不久前，为了回应某些人对企业改制的高调指控，评论到科龙案例，我是这样说的：“如果还是潘宁掌控科龙，或者在创业人时期就彻底完成改制，我认为格林柯尔入主科龙就没有那样容易。”要点是，因为没有彻底改制，才导致了科龙的下场。这其实是2001年我最后一次离开科龙大楼时的想法。

疑团还是没有解决：为什么当年科龙不以潘宁的创业团队为基础完成改制？半个月前到顺德，我再次讨教。了解当年实情的人很难找了，

科龙又一次风雨飘摇，不便打扰。看来又要再待来年了。不料临走时，当地一位朋友拿出一本《大道苍茫——顺德产权改革解读报告》送我。书的作者是记者徐南铁，他交代了当时坚持政府控股科龙的原委——时任镇党委书记的陈伟根本就不赞成顺德市“靓女先嫁”那一套。

这位很有资历的书记并不完全反对转制，而是主张“留大，去小，转中间”。科龙在镇上一大二靓，当然不能外嫁。书中记录了陈伟当年的盘算：“科龙可以卖四五十亿元，还掉六七亿的贷款，还剩下不少。我这当书记的三五年可以不干活，日子好过得很。但是以后怎么办？”他应该不会想到，仅仅几年“以后”，科龙只要几个亿就被出让。他更不会想到，当年辉煌的“国家级”企业，竟然以今天这般面目出现在投资人和公众面前。

无论当年的主政者现在怎么想，科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。让我道一句：可惜了，科龙。

【八方说词二】

顾雏军的并购“七板斧”

顾雏军并购科龙及美菱电器、亚星客车等公司的手法一直颇受非议，郎咸平认为他“利用一些地方政府急于加快国有企业退出的思路，将收购与改制打包在一起，玩了一把双方互惠互利的双赢游戏”。郎教授将之形象地描述为并购“七板斧”。

●“安营扎寨”——顾氏通过格林柯尔收购的企业多数是上市公司，但是在每一类产业的上端都有一家由他100%控股的私人公司，各产业间表面上看毫无交叉关联，但是考虑今后跨行业的并购和未来整体上市的可能等因素，这样的安排可谓是独具匠心，深谋远虑。一方面可以分散风险，各产业间不会相互影响，从而稳定股价；另一方面，各产业间的交易往来不必完全公开，保证公司有活动的空间。如果未来考虑上市，是打包还是独立上市，完全可以随心所欲。由于顺德和扬州的格林科尔都是私人公司，因此不必披露其资金来源，这也正是他的高明之处。

●“乘虚而入”——通过对其收购对象进行分析，可以发现存在一些共同特点。首先，大部分目标公司都是国有上市公司且收购交易定价较低。其次，皆为经营困难但品牌较好的企业，科龙、美菱电器、亚星客车、襄阳轴承无不如此。顾雏军在“国退民进”的背景下，将一些地方政府急于出手的、经营困难但是生产条件和市场基础较好的企业作为收购对象，这种对时机的判断和收购对象的选择是整个并购和整合成功的基础。

●“反客为主”——顾雏军总是能够在股权转让完成之前，便顺利进驻目标公司，入主董事会，或成为董事长，或委托自己的副手成为目标公司的总裁。这样的安排能使新控股股东更好地了解、管理未来的公司，同时，实际上为新控股股东在对公司的操作中带来了一些便利。

●“投桃报李”——在分析格林柯尔屡次成功收购、整合电冰箱产业的过程中，发现了类似的现象：一方面是顾雏军在收购过程中的屡战屡胜；另一方面是顾雏军入主收购公司之后，上市公司当即与原来控股的大股东发生大量的关联交易。这些关联交易的数额动辄以数亿元计，交易内容多为对原控股公司欠上市公司的债务的安排，公司的商标、土地使用权等往往作为抵偿债务或者交换上市公司应收账款的条件。如果我们作出一点假设，一切便符合逻辑：每次成功收购的背后，总隐含着某些与原来控股大股东之间的默契，那就是格林柯尔通

过作出某种承诺获得购买原来控股大股东的法人股的优先权利，甚至获得对格林柯尔较为有利的交易条件，在顾雏军入主上市公司后，与原来的控股大股东通过上市公司的债务豁免或者其他关联交易获得好处。如此礼尚往来，投桃报李，如果事实真是这样，受到损失的便全是中小股东。

●“洗个大澡”——通观格林柯尔收购的公司，它们都有很多共性：业绩连年下滑，有的甚至被特别处理或濒临退市，基本上已失去在二级市场上的融资功能。那么，如何使这些休克的“鱼”起死回生，再次造血呢？不二法门就是要赢利。顾雏军的赢利方式是玩数字游戏。简单说，赢利＝收入-成本-费用-息税。通过研究格林柯尔的财务报表和股市表现，我们发现它在上市公司的“费用”上做了文章——反客为主后，大幅拉高收购当年的费用，形成巨亏，一方面降低收购成本，另一方面为将来报出利好财务报表和进一步的资本运作留出腾挪空间。只此一招，就可以“洗去”未来年份的大块费用负担，轻装上阵，出来一份干干净净的报表，“赢利”就变得相对容易多了。

●“相貌迎人”——顾雏军频频出手收购，让人眼花缭乱，叹为观止。但更令人惊叹的是其经营能力，被收购的企业，在其经营一年后，立即扭亏为盈，交出一份漂亮的财务报表。这一切似乎都在说明，顾雏军不仅能整合企业，而且更是一个经营专家。但有一个不争的事实是：费用的调节对净利润有根本性的影响。而通过财务分析则发现，顾雏军用的都是同一招：他在收购相关公司的当年就将管理和营销费用大量计提，而在第二年则进行“转回”，由此便迅速地实现了赢利。顾雏军不是经营之神，但其对财务报表的洞察、理解和执行能力，确实称得上是熟练级。

●“借鸡生蛋”——从顾雏军收购科龙开始，人们就对他的钱从何而来产生了强烈的疑问。那到底是什么在支撑着他无休止地进行收购？我们对科龙的一系列收购活动进行分析，发现顾雏军利用了科龙电器的强大现金流而不只是单单靠他个人的资金，来完成他在电冰箱产业的收购，达到他整合电冰箱产业的目的。作为消费品生产企业，科龙在日常运营中产生了巨大的现金流。例如，科龙电器2003年主营业务收入为61.7亿元。一般来说，科龙的经销商都是先付款后提货，而在供货商和广告商那里，科龙可以拿到30天到90天的账期。以60天的平均账期来计算，就有10亿元的现金一直留在科龙的账面上。因此，科龙有充裕的现金用于投资。显然，收购科龙给顾雏军带来了产业收购扩大效应，他动用了科龙的强大现金流来帮助他实行电冰箱产业的整合。

德隆： 金融恐龙的宿命

德隆是一个时代的产物，也是制度性的产物。

这个庞然大物的生成过程，本身就是一个十分诡异的事件。

“反思德隆就是反思我们自己，

“反思中国企业界的思维方式和行为模式，

“反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”

“你将有一段轰轰烈烈的事业，无人可及。不过在40岁的时候，一切都会毁灭，你将身败名裂。”30岁那年，一位“高人”一脸诡异地对风华正茂的唐万新预言。

这个“不祥的预言”一直折磨着唐万新，38岁时他宣布将在40岁正式“金盆洗手”。可惜他还是没有躲过那个冥冥中的魔咒，他真的在不惑之年跌倒了，而且跌得惊天动地，玉石俱焚。

唐万新和他一手打造出来的德隆——这个曾经是中国资本规模最大的民营企业集团——到底隐藏着一个怎样惨烈的故事呢？

这真的是一个被天意和宿命控制着的商业传奇吗？

第一桶金：**5000**人去深圳排队认购原始股

在近30年的中国商业界，先后出现过两个名重一时的资本大鳄，前一位是南德的牟其中，后一个是德隆的唐万新。两人的创业生涯和兴衰经历迥然不同，却有几点很相似：他们的生肖都属“龙”，相差整整24岁；他们的籍贯都是重庆万县；他们后来都在武汉受审定罪，并被关在当地的监狱里。



唐万新

唐万新出生在新疆乌鲁木齐的一个支边家庭。他中学毕业后考上过两所大学但都没有读完就肄业了。他对学业没有兴趣，似乎生来就想做一个伟大的商人。在读书期间，他就曾经自告奋勇去经营一个校办农场，结果生意做得一败涂地。1986年12月，唐万新筹集了400元钱在乌鲁木齐市团结路人民公园的边门开了一家“朋友”彩印店。这里很快成了乌鲁木齐市商业青年的据点。他们每天穿着厚重的军棉衣，一边在军用钢壶里泡馍馍，一边高谈阔论。唐万新在彩印上赚了点钱，然后就去创办了一大堆的实业：他办的一家锁厂因为没有生产许可证而倒闭；他去研制卫星电视接收器，但后来技术人员被人挖走；他创办

了一家饲料厂却亏了不少钱；他代理新疆人造毛业务造成入不敷出；他甚至还跑到偏远的塔什库尔干县承包了一家宾馆，结果也是铩羽而归。在短短3年时间里，他还办过挂面厂、小化工厂、学生课外读物服务部、服装自选店、软件开发公司、广告代理公司、出国留学咨询中心等等。唐万新擅长猎取、疏于精耕的游猎个性在此时已暴露无遗。他对商业抱有浓厚兴趣，但兴奋点非常容易转移，天生有以小搏大的赌性，还有一股屡败屡战的韧性。

因为折腾了这么多的事，唐万新欠了100多万元的债。他把债主们召在一起说："如果你们信得过我，就给我一个机会；如果信不过我，就送我去监狱。"1991年，27岁的唐万新突然时来运转，他办的一家电脑经营公司，靠代理四通打印机在新疆一些大油田的业务上居然一口气赚了150万元。他做的第一件事情就是一一上门把欠债还清，并还上一笔利息。唐万新在商业上的信誉由此得以建立，好些债主后来都成了他的部下。

1992年，唐万新做了一件改变命运的大事情。当时，邓小平南方谈话发表后，全国掀起了一股加快改革的热浪，中国股市出现井喷。8月，深圳证券交易所宣布发行国内公众股5亿股，发售抽签表500万张，中签率为10%，每张中签表可认购1000股。曾经去海口、深圳碰过运气的唐万新当即觉得这是一个发财的好机会，他花钱一下请了5000人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表。当时的深圳一下子涌进了150万人，最后酿出了一场不大不小的骚乱。"唐万新的部队"应该算是其中人数最多的一支认购队伍。这些人每人一条小木凳，排队一天领50元劳务费，一排就是3天，领到的抽签表换成原始股，这让唐万新狠狠赚了一大笔钱。从此，唐万新"觉今是而昨非"，由创办实业转而迷上了"来钱最快"的股市。



唐氏兄弟分工非常清晰;大哥唐万里亮相台前,四弟唐万新始终隐于幕后

回到新疆后，他和大哥唐万里等人注册成立了新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北诸省大量收购国有企业的原始股和内部职工股，要么将之倒卖给新疆的金融机构，要么等到上市后甩卖套现。有一次，他们以1000万元的价格受让了“西北轴承”的1000万股法人股，数月后出手净赚3000万元。那是一个疯狂的年代，善于发现和胆大包天让一代人迅速地暴富。

如果说股票倒卖让唐万新初窥资本市场殿堂的话，那么，他在国债市场的试水则让德隆完成了真正意义上的原始积累。从20世纪90年代初开始，财政部出台了国债承购包销政策，在相当多的年份里，大部分国债都是由数十家证券中介机构包销的，数年累积下来，渐渐地便形成了一个非官方的国债流通市场，而武汉的国债场外交易所是当时国内规模最大、交易最活跃的一个平台。1994年，唐万新通过国债回购业务，先后向海南华银国际信托投资公司——我们将在华晨一案中看到它的踪迹，以及中国农村发展信托投资公司融资，总额达3亿元。

也正是靠着这笔不菲的资本金，唐万新开始构筑起他的金融帝国。

三驾马车：被夸大的整合神话

1996年，唐万新把德隆总部迁到北京。这时候的他，已经不满足于在二级市场当一个土财主式的炒家。他要有自己的公司战略。在公司高参们的启发下，他提出了“创造传统行业的新价值”的德隆核心理念。该理念认为，全球的产业结构正在发生一次巨大的衍变，中国正成为其中最重要的一环，很多传统产业都存在迅猛扩大的机遇，但是由于体制及观念的落后，绝大多数企业规模偏小、投资分散、没有竞争力。因此，如果通过资本并购的方式，将之进行优化整合，盘活存量，这将是中国经济腾飞的希望所在。

同吕梁等纯粹靠高科技概念炒作来玩弄股市的庄家不同，唐万新认为，中国企业最大的发展空间在传统产业。只有传统产业，才能发挥中国在劳动力和资源方面的比较优势；只有传统产业，才是一个成熟的、现成的，而不是潜在的市场；只有传统产业，才不会有太多的不确定因素。

这是一套试图自圆其说的理论。在某种意义上，它仅仅作为德隆疯狂扩张的理由而存在。也是由此出发，德隆在实业上实施多元化整合，在金融业上进行“非常规”运作，走上了一条裂变式发展的道路。

在进京当年，德隆受让刚刚上市的新疆屯河10．19%的股权，成为其第三大股东，不久后，增资扩股当上第一大股东；1997年6月，德隆从沈阳资产经营有限公司手中购得沈阳合金29.02%的股权，控股该公司；4个月后，德隆又与上市公司湘火炬的第一大股东株洲国有资产管理局达成协议，收购湘火炬25.71%的股份。在短短1年时间里，德隆先后成为3家上市公司的控股方，完成了所谓“老三股”的收购任务，它们后来都成为“德隆系”最重要的产业整合平台。

唐万新对“三驾马车”均按照自己的理念，精心地进行了产业整合。

新疆屯河原本是新疆建设兵团旗下的水泥厂，创办于1984年，尽管它是新疆第一家上市公司，但多年来却一直效益平平。于是，唐万新毅然决定将其向“红色产业”转型。他先后收购和新建了9家番茄酱加工厂，从而一度成为全球第二大番茄酱生产商，浓缩番茄酱出口量占到全球贸易额的17%。同时，这一产业的发展还一时解决了新疆10万农户的就业问题。

沈阳合金原本是一家镍合金专业制造企业，每年有4000多万元的销售收入、600万元的利润，是个小富即安的公司。德隆进入后，连续收

购了江苏、上海、陕西等地的多家电动工具制造企业，使之成为全国最大的专业生产商和出口商。到2000年，合金投资（1999年12月，沈阳合金股份有限公司更名为沈阳合金投资股份有限公司）的总资产由1.33亿元增加到13.98亿元，增长了10倍，主营业务收入增加到8.44亿元，增长了15倍多。在德隆对电动工具业进行整合之前，中国的产量已占全球的70%，但销售收入却只占10%，利润占有率还不到1%；而整合之后，在行业内的议价谈判能力和出口效益都有明显提高。

德隆对湘火炬的改造是唐式整合理念的经典之作。之前，这家企业只生产“火花塞”单一品种。为此，唐万新提出了“大汽配”战略。他先是收购了美国最大刹车系统进口商MAT公司及其9家在华合资企业75%的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场的一定份额；然后控股陕西一家汽车齿轮企业，成为该专业的国内龙头企业；紧接着湘火炬接连发布公告，与东风汽车、陕汽集团、重汽集团等进行各种重组、合资行动。到2004年，湘火炬拥有50多家子公司，成为中国齿轮、火花塞、军用越野车3个行业规模最大的企业，同时还是空调压缩机第二大生产厂家、汽车刹车系统的最大出口商等等。

在德隆史上，“三驾马车”的产业整合一直被外界津津乐道。唐万新对此自视极高，认为这是“天下一等一”的企业战略。一些经济学家也颇为赞赏，与唐氏兄弟有过密切交往的经济学家钟朋荣就认为，“到目前为止，中国的民营企业家还很少有人能做到他们这样的高度”。

客观而言，德隆的整合之功实不可没。“三驾马车”都是传统意义上的国有企业，产业老化，管理落后，仅仅靠上市筹得一笔钱来苟延残喘。唐万新不仅在产业上将之全面重组，还花钱聘请麦肯锡、科尔尼等国际专业顾问公司为企业在职业经理人成长、战略设计、管理改革等方面提供咨询，将它们从“连一张准确的财务报表都收不上来、有想法而没有章法的企业”，转型成管理规范、朝气蓬勃的现代公司。日后，德隆因财务危机轰然倒塌，“老三股”却因为产业结构清晰、效益良好而仍然受到资本界及实业界的青睐，这也从一个侧面验证了德隆的整合并非败笔。

而从另外的角度来观察，整合的绩效显然有被夸大和利用的嫌疑。“三驾马车”所处的行业——番茄酱、电动工具、汽车零配件——均不是成长性很好、具有强大延伸和辐射能力的领域。因此，即使整合做到极致，也很难在中短期内实现可观的利润和达到很大的产业规模。在效益最好的年份，3家上市公司的净利润分别为5100万元（新疆屯河，2002年）、1．02084亿元（湘火炬，2002年）、7000万元（合金投资，2003年），总计不过2.23亿元，远远算不上是“效益奇

迹”。德隆在整合的过程中，不断在资本市场上发布让人眼花缭乱的并购公告，事实上只不过是其抬高股价的炒作手段。

还有一个连唐万新也始料未及的事实是， 由于“三驾马车”所能贡献的利润有限，而且均处在不能够产生大量现金流的行业——一个更重要的现实是，德隆始终无法靠良好绩效在股市获得增发的资格。所以，实业整合出现的绩效并不能支持金融扩张所需要的资金流量。而到后期，为了支撑庞大而高息的融资平台，唐万新反而被迫从实业公司中抽取资金向金融板块输血。根据有关的数据统计，这一部分的资金输送总计超过40亿元。所以，其所谓的“产融整合、双轮驱动”效应一直停留在理论层面，从来就没有真正实现过。

第一庄家：股不在优，有“德”则名

1998年，德隆出资1000万美元购进明斯克号航空母舰。它是苏联太平洋舰队已退役的旗舰。唐万新把它停泊在深圳大鹏湾的沙头角，建成了世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。这条新闻轰动一时，也是从此开始，德隆以“中国民营企业的航母”自居，而在资本市场上，它也被形容成一艘“不沉的航空母舰”。

在中国股市，“航母”德隆是以“天下第一庄”的形象而被定格和传诵的。

从1996年起，德隆旗下的“三驾马车”就撒开双蹄，在中国股市一路狂奔，创下让千万股民瞠目结舌的飙升纪录。到2001年3月，人们看到的事实是：湘火炬经过3次转配股，1股变成4.7股，经复权后计算，每股股价从7.6元涨到85元，涨幅1100%；合金投资经过4次转配股，复权后的股价从每股12元涨到186元，涨幅1500%；新疆屯河也经数次送配股，复权后的股价为每股127元，涨幅1100%。

一个庄家控制的3只股票，5年之内全数狂涨10倍以上，举国顾盼，再无一人，德隆的“天下第一庄”名号实在是名副其实。在相当长的时间里，“股不在优，有‘德’则名；价不畏高，有‘隆’就灵”，几乎成了中国股民想要赚钱的不二法门。



明斯克号航空母舰一度是“中国民营企业的航母”德隆的象征

德隆的坐庄技巧其实非常简单，它旗下的“老三股”和“新三股”[8] 均被全盘控制，其中4家的股权比例都超过30%，所以，唐万新自称为“集中长期持有的控制性庄家”。他通过不断地释放利好消息和运用整合重组理念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒货牟利。根据精通财务分析的香港科技大学郎咸平教授的计算，到2001年3月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利52亿元。其中，湘火炬从1997年起换手率达到440%，按庄家持仓成本为18元计算，账面获利19亿元；合金

投资从1997年起换手率为400％，按庄家进入时的每股12元股价计算，账面赢利同样为19亿元；德隆进入新疆屯河是1996年，换手率同样高达400％，按每股20元的建仓成本来计算，账面赢利为14亿元。

2004年12月，已经被软禁的唐万新给国务院领导写了一封长信，其中对自己的坐庄行为供认不讳。他仅举金新信托一例说："一口气用了3年多时间，将一个坏账资产近4亿元、年亏损几千万元的信托发展成一个资产上百亿元、利润近亿元的大信托，至2000年，累计为客户赚取了30多亿元的利润。"

还有一个事实是，德隆建仓坐庄，用的资金大多是银行借贷及高息私募来的资金，因此形成了一个庞大的共犯结构，其获利集团之所得远远超出德隆自己的利润。据多年跟踪观察德隆的新疆学者唐立久在《解构德隆》一书中所披露的，"整个过程中，相关的金融企业为客户赚取了近150亿元利润"。

由此可见，唐万新以"善庄"自诩，自认为做到了企业、机构和股民的三赢，而实际上，却是以非常强悍和无视现行监管法规的手段，从股民口袋里攫取了超过百亿元的金钱。2001年前后，中国证券市场的个人投资者人数在3000万人左右。也就是说，唐万新从每个人的口袋里起码拿走了500元钱。

他在这方面取得的骄人战果远远高于在产业整合上的业绩。

产融整合：这是个真实的谎言

在德隆崩塌之后，唐万新对检调人员说："2001年之后，我每天的工作就是在处理危机。"

一般中小庄家，通过建仓—拉抬—出货的流程，抢到一笔钱后就落袋为安，溜之大吉。而唐万新显然不屑于做这样的"窃股大盗"，他的商业梦想是实践那个乌托邦般的"以资本运作为纽带，以产融整合为核心"的整合理论，打造出一个中国式的企业航母。在1998年的一次集团战略会议上，唐万新给德隆制定的目标就是"成为一家世界性的大公司，进入全球500强"。

要进入世界500强，显然不可能套现就走人。所以，德隆在多年的坐庄经历中，尽管不断地换手倒货，拉抬股价，但是却始终保持了对旗下企业的高控股率，有些公司的控股比例竟还有所提高。这种坐庄做法的危险性可想而知，表面上市值规模越来越大，背后则是德隆为了维持高股价必须不断地为之输血，其行为无异于自残。中国股市原本就是一个非常感性化的市场，而德隆又靠概念炒作而暴得大名，高股价之岌岌可危众人皆知。因此，到2001年之后，为了不让"德隆系"的股价高台跳水，唐万新陷入苦战，他不得不一次又一次地铤而走险，所谓的"产融整合"理念也越来越散发出空心化和妖魔化的气息。

看上去资本规模庞大的德隆，其实只缺一个东西，那就是钱。

德隆要维持惊人的高股价，要进行大规模的产业整合，都需要巨额的、源源不断的资金。根据计算，德隆每年用于维持高股价的费用需10亿元，用于融资支付的利息需30亿元，也就是说，起码要有40亿元的资金才能保证"德隆系"的年度正常运作。这是一个让人不寒而栗的数字。

灰色而畸形的中国资本市场在融资制度上的不健康以及能力上的羸弱，显然无法满足唐万新的渴求。"德隆系"最后一次通过配股的方式从股市中筹到资金是在2000年，其前后一共筹了8.7亿元。因此，德隆依靠的融资渠道便主要来自很多不规范的，甚至是违法的操作手法。

第一种操作手法是将上市公司作为"壳资源"，向银行大量贷款。普遍采用的方式是：先由上市公司贷出用于下一步并购所需的资金，在并购完成后，再由下一级被并购企业向银行贷款，反过来由上市公司担保。在"德隆系"内，上市公司之间存在大量严重的关联交易现象。它

先后密切合作过的上市公司多达40多家。这些公司之间的互相担保、资金输送、重复质押等现象比比皆是。后来根据有关公告显示，被德隆占用的上市公司资金总额超过了40亿元。

重庆实业一案体现了其典型做法：这是一家1997年上市的地方国有控股公司，主营业务不突出，负债较少，用庄家的话来说就是一个“净壳”。1999年，德隆与大股东重庆国际经济技术合作公司达成受让协议，以3960万元的成本获得重庆实业的实际控制权。出面完成收购的是一家名叫中经四通的影子公司，它的注册地是在北京只有15平方米的写字楼里的一间房子。中经四通并购所需的3960万元其实只付出了1000万元，其余的将近3000万元竟是间接挪用重庆实业的资金。德隆控股这家上市公司后，迅速将它作为下一轮并购的资金平台。它先后发起设立了一家保险人寿公司并参股江苏、四川等地的上市公司，为系内的相关公司提供大量担保，同时还先后向重庆、深圳等地的银行进行抵押贷款。到“德隆系”崩溃的2005年4月，重庆实业发布年报称，因为被大股东大额占用资金、违规担保坏账及债务等原因，实际造成公司负债9.57亿元，公司每股收益为-14.08元，每股净资产为-9.86元，每股收益和每股净资产两项数据均创下当时中国证券市场的财务指标之最。

第二种操作手法是委托理财。德隆以较高的利息，通过金融机构向民间融集巨额资金，其性质类同私募基金。为了融集尽可能多的资金，德隆控制了多家信托金融机构，最主要的有金新信托、新疆金融租赁、伊斯兰信托、德恒信托、中富证券等等，同时在银行、证券、金融租赁、保险、基金等多个领域，通过种种合法或非法的方式开展委托理财业务。日后的调查表明，德隆通过这些手段共融资250亿元。这种灰色及不规范的运作模式，让德隆渐渐衍变成一头规模惊人且无比危险的金融怪兽。为了支撑这个金融平台，德隆长期开出12%～22%的年息，其融资成本之高，让这个游戏从一开始就注定将是惨败的命运。

为了寻找资金，德隆几乎已经到了竭尽全力的地步。在唐万新的部署下，德隆将全国年销售收入在5000万元以上的18732家企业列为重点客户，按地域分配给旗下众多的证券金融机构，以地毯式搜索的方式进行开发。当某企业需要一种综合金融服务时，与德隆有业务代理或股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司会分别找上门去，以不同金融机构的名义却又是协作的方式开展服务。它们以委托理财的名义跟企业签订合同，这种合同都有两份，一份是供监管部门检查时用的，一份“补充合同”则注明德隆承诺的保底收益，它是保密的。一般而言，德隆提供的保底收益为3%～12%，后

来随着资金链的紧张，最高时上涨到了22%。为了“工作便利”，德隆还专门设计了一本《金融产品手册》，它是活页式的，“需要用到哪家金融公司出面，对方需要哪种金融服务，我们都可以随时替换”。

德隆的行为其实已属于非法的“地下私募”，是中国证券监管部门所明令禁止的。在2000年前后的中国资本市场，这几乎是一种公开的、阳光下的灰色游戏，唐万新只不过把它做到了极致。为了掩饰违规操作的实质，唐万新提出了混业经营的新理念。后来他在狱中承认说：“我提出混业经营理念的目的是用来团结和号召大家搞委托理财，我不能直接说让大家大规模搞委托理财，如果直接说，大家都会没有信心，天天搞委托理财投资的‘老三股’，还不知道哪一天能把它们卖掉呢。就是这样，我们被危机拖入了战争，拖入到委托理财的恶性循环当中，委托理财的业务越做越大，收不了手。”

唐万新的这段话彻底揭开了产融整合背后的“真实的谎言”。后来有资料显示，仅其控制的德恒证券一家，就签出了2579份委托理财合同，涉及415家企业、机构和722位自然人。德隆崩盘后，无数企业和个人受其拖累。其中，民营企业最为发达、民间资本最充沛的江浙地区成为“重灾区”。很多勤奋创业的江浙企业家轻信德隆，将千辛万苦赚来的资金交其打理，最终都落得血本无归。据《21世纪经济报道》披露，其中最惨的是日化领域最大的民营公司浙江纳爱斯集团，它在日化市场上与全球龙头宝洁公司竞争，取得了让人骄傲的业绩。创办人庄启传信赖唐万新，将6亿元资金委托“德隆系”旗下的中富证券理财，结果深受拖累，殃及池鱼。

2000年12月，吕梁的“中科系”事件爆发，股市陷入一片恐慌，与“中科系”并称两大“庄王”的“德隆系”不可避免地遭受波及，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现41亿元的未兑付缺口。也就是从这时候开始，德隆内部进行了大规模的资金调度，它后来形成了一个“头寸会”制度，每天下午3点准时召开，风雨无阻，一直开到2004年4月15日“德隆系”全面失陷为止。唐万新是“头寸会”的总调度人，他每天亲自主持会议，各金融机构把当天的危机程度和数据以及“头寸”写在黑板上，然后唐万新根据风险程度逐笔拍板，决定哪一笔头寸解决哪一笔危机，精确至每1元钱。唐万新拍板的过程一般10分钟就能结束，然后把当天“头寸会”的统计报表用碎纸机碎掉，防止流失到外面及留下记录。

一个更让人欷歔的事实是，德隆为了实现产融整合的目标，硬是把那些经营业绩不错的企业全部变成了融资机器，最终将之拖进泥潭。深圳的明斯克主题公园便是一例。在唐万新运作这个项目的时候，社会各界均非常看好，中信集团旗下的中信旅游以5亿元的价格承包了未

来3年的门票经营权，香港的一家旅游公司则以1.3亿元承包了团体票经营权，德隆一次性收进了6.3亿元，是它投入的2.2倍，可谓一次十分漂亮的财技表演。唐万新将这笔钱都挪去做他的产融整合去了。后来，他又先后以明斯克主题公园为名目向7家银行贷款8.67亿元，这些钱也无一例外地都流到了其他项目中。明斯克主题公园经营业绩一直不错，每年有超过5000万元的利润，可是据一位曾经出任项目总经理的人士披露："这些收入除少部分用于日常开支外，其他悉数交给德隆总部，服务于德隆的整体战略。因为，唐万新给明斯克主题公园的定位就是一家财务型公司，就是要尽早、尽量地把收益变现。"于是，当自身运作良好的明斯克主题公园变成一个融资工具后，巨大的财务费用就让它难以为继了。在德隆危机爆发后，明斯克主题公园的股权被冻结，相关银行将之告上法庭，它不得不宣告破产。

末路狂奔：没有节制的大游戏

对德隆的质疑是在2001年的春夏之交开始的。当时，“中科系”事件刚刚落幕，而“德隆系”的各只股票却在唐万新的喋血支撑下达到最高价位。4月，深圳的《新财经》杂志刊发了由郎咸平主持的大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

在此之前，尽管德隆名声如日中天，但是几乎没有人搞得清楚它到底是怎么运作的。唐万新为人极其低调，他没有接受过新闻媒体的正式采访，连他公开露面的照片都非常罕见。在《新财经》刊文之前，他没有参加过任何一场大型的商业论坛。甚至一直到2004年4月25日之前，唐万新与新疆之外的政府部门都是“绝缘”的，他没有跟中国证监会在内的所有监管部门有过任何走访或拜见行为。这是一个喜欢躲在幕后操作，对自己极端自信又十分爱面子的人。

郎咸平的调查第一次向公众揭示了“德隆系”的企业架构图，并十分清晰地描述了德隆从资本市场获利的路径： 利用中国股市的股权分置现状，通过很低的价格受让国家股或法人股，实现对一家上市公司的控制，然后不断制造并购重组等投资性利好消息——投资额并不是很大，很难有规模效益。同时，选择高送股这种奇妙的分配方式，并没有让股东拿到一分钱的现金，却推动了股价的上涨。在这个过程中，庄家则从二级市场获取巨额收益。郎咸平得出的结论是：“德隆的敛财模式是初级的，其收益率远高于亚洲其他地区家族企业的普遍模式。”

郎咸平的调研文章刊出后的两个月，中国股市出现了连续3轮狂跌，上海证券交易所综合指数从2245点一路下挫到1300点，大盘从此开始步入4年多的持续熊市。此时，德隆模式已经面临严重的质疑，监管部门开始介入调查，它被贴上了“黑幕”、“黑心庄家”、“金融大鳄”等标签。唐万新为了避免“德隆系”的整体塌陷，不得不咬牙力撑高股价。于是“报应”出现了，他从股市中所得的一切，一元一元地全部还给了股市，而且还被迫又贴上了更多的资金，最终包括德隆及他个人的全部资产。

2002年，从表面上看，这是德隆扩张速度最快的1年。它提出的巨额投资项目像能量惊人的照明弹一样，一颗接一颗地升空爆炸，让中国商业界眼前大亮，不敢逼视。

5月，德隆成立德农超市有限公司，宣布5年内投资100亿元，完成在10个农业大省设立1万家农资超市的布局，届时将在中国广大农村建成一个庞大的、现代化的、高效运营的农资分销网络。

7月，湘火炬连续发布公告，宣布将打造一个重型汽车帝国。它与国内两大最重要的重型汽车专业生产厂家重庆汽车集团和陕西汽车集团分别合资成立了有限公司，此外还与东风汽车集团合资成立了东风越野车公司。这表明德隆将把汽配专业生产企业湘火炬转型为一家汽车整车公司。有专家预计，要实现德隆提出的目标需投入60亿元到100亿元的资金。

9月，德隆成立了畜牧业投资有限公司，拟投资25亿元，致力于开发新疆辽阔的天然牧场资源，建设“天山北坡、伊犁河谷、南疆绿洲”三大产业基地，最终形成草、饲、养、繁并举，奶、肉、皮、药兼营的大型产业链，成为中国乳业的龙头企业。

11月，组建德隆旅游集团，设想将深圳明斯克项目、新疆喀纳斯湖、吐鲁番葡萄沟，以及江西的井冈山、龙虎山和贵州的黄果树等资源都整合起来，成为中国拥有最多风景资源的旅游“航母”，这个项目的投资总额为35亿元。

每隔两个月，德隆就有一个数十亿元乃至上百亿元的项目启动。这一年的唐万新不由得让人想起14年前的那个乌鲁木齐青年，他已经面有皱纹，身材略显发胖，工作的地点也从偏远的乌鲁木齐迁到了北京及上海。但是，这还是那个禀性未改、喜欢多线作战、对风险毫不在意的西北汉子，其差别仅仅在于：14年后的项目规模被放大了数千倍，或者说，风险及后果危害也增长了数千倍而已。事后来看，唐万新要么是在别有用心地“讲故事”，要么他就是一个从来没有学会放弃的企业家。

2002年11月，唐万新的大哥唐万里当选为中华全国工商业联合会副主席，他对媒体宣布：“德隆将在3年内，进入世界500强。”12月，德隆集团迁入位于上海浦东黄金地段的德隆大厦。在外人看来，此时的德隆正处在辉煌的巅峰时刻，它宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万员工，涉足20多个领域，已俨然成为中国最大的民营企业集团。

而事实上，德隆已经病入膏肓。



上海德隆大厦

唐万新的最后一次挣扎是试图直接进入地方城市的商业银行。德隆从大型商业银行中获得贷款的可能性已经越来越小，而国内城市商业银行则有100多家，资产总额5500亿元，存款4500亿元；如果能够进入，德隆将真正地形成实业投资与金融紧密结合的财团模式，并有可能彻底地将自己洗白。

2002年6月，德隆通过6家影子公司控股昆明市商业银行，成为总计持股近30%的大股东。9月，它又通过湘火炬出资，占株洲市商业银行增资扩股后总股本的11.73%。同时，它又染指长沙市商业银行和南昌市商业银行。在不到1年的时间里，德隆先后与至少6个城市的商业银行达成了控股或参股的协议。事实上，许多商业银行的资产质量并不好，甚至可以说很差，但德隆却并不挑剔。唐万新的目的其实就是两个：其一，进入银行董事会后，可以用各种项目及关联公司之名，从中获取资金。后来的事实也证明的确如此，德隆从山东一个城市商业银行获得的贷款量就达到了40亿元之巨。其二，在股市上炒作参股金融的概念，支撑及刺激已显疲态的“德隆系”股票。[9]

到2003年夏天，德隆的资金困境仍然没有得到根本性的改善。10月

之后，旗下各金融机构几乎已没有新进的资金，“金融巨兽”面临恐怖的断血之虞。这时候，唐万新成了全德隆唯一还有“借贷信用”的贷款员，他日夜兼程四处奔波，先后向人借贷来的资金有50亿元到60亿元之多。

屋漏偏逢连夜雨，不幸开始降临唐家。4月，唐万新的二哥唐万平在一次谈判中突发脑溢血，抢救过来后成了不能继续工作的重病人。7月，患有肝癌并已到晚期的唐母，因脑溢血突发去世，孝子唐万新大恸，数十日不能办公。而他本人刚到中年就被查出患有冠心病、脑血栓等多种疾病。为了拯救德隆，他白天主持6—12个资金调度会议，晚上接待或宴请来自全国各地的追债大军，每天平均工作15个小时。在这段时间，唐万新多次跟亲密的部下谈及年轻时的一件异事，有位高人曾经预言他在40岁时将有“大灾难”。他表示，想在40岁之前就金盆洗手退出商界，到新疆去当一个悠闲的猎人。

不过，这时候的局势已经恶化到他无法自控的地步。12月，他将“德隆系”内最好的一块资产湘火炬的1亿股法人股质押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押干净。其间最可笑的新闻是，在胡润的“2003年资本控制50强”中，德隆唐氏仍以控制217亿元的上市公司市值赫然位列诸强之首。

2004年3月，有媒体抢先报道《德隆资金链绷紧》，称“德隆已经将大部分资金压在了旗下的各只股票上，由于资金短缺，不要寄希望于它会再度为这几只股票护盘，现在它们都铆足了劲往外跑”。这条负面新闻像病毒一样迅速地在国内各家网站传播。

4月3日，德隆史上最后一次全体高层会议在沉闷的气氛中召开，会议决定了最后一次“自救行动”：发动德隆机构的所有员工都去购买“老三股”，部门经理10000股，普通员工1000股。唐万新伤感地说：“这道坎过去了，德隆还会有更美好的未来，若过不去，大家再也没有机会坐在一起开会了。”与会的所有德隆高层均用十分复杂而悲悯的目光注视着这位从来不肯低头认输的领袖。那天正好是他40周岁的生日，很多人不由得都想起了那个黑色的预言。

真正意义上的灾难从10天后正式开始了。先是合金股份率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，股市就将德隆过去5年所创造的奇迹和纸上财富全数抹去，流通市值从最高峰时的206.8亿元跌到2004年5月25日的50.06亿元，旦夕间蒸发将近160亿元之巨。一年后那首

风靡大江南北的流行歌曲《嘻刷刷》在德隆身上预演："拿了我的给我送回来，吃了我的给我吐出来，"《闪闪红星》里面的记载，变成此时对白。

几个月前还将唐家兄弟奉若神明的债权人疯了似的冲向德隆在北京和上海的两个总部，各地的公安部门也闻风而动，有人声称一定要抓住唐万新，"活要见人，死要见尸"。唐万新频繁更换办公和居住地点，所有对外的交涉都交给了大哥唐万里。4月22日，将7000万元资金委托德隆理财的江苏亚星客车董事长李学勤赴京绝食讨钱。他对媒体记者说："如果收不回钱，我只有一死以谢亚星6000名职工。"在一间小会议室里，56岁的李学勤老泪纵横，号啕大哭，不停用头猛撞会议桌，情景十分凄惨。唐万里内心的道德防线被彻底冲垮了，他眼泪汪汪地对在场的记者说："我实在受不了了，李学勤给我的刺激太大了。这次事情过去后，德隆再也不做金融了。"

就在唐万里疲于应付的时候，唐万新正四处谋求援助，他第一次踏进了中国证监会的大门。这个机构据称常年监控德隆，形成了1500页的审计报告，但却不知出于什么原因，始终对之未加干预。唐万新还跟美国高盛公司、民生银行等国内外金融机构有过洽谈，但都难有结果。德隆手中所有的投资股权要么质押、要么出让，10多个省市的公检法部门纷纷在各地查封德隆资产和准备抓人，仅在上海一地一次就冻结了13亿元的资产，20多家银行纷纷起诉德隆。

5月29日，眼见大势已去，唐万新出走缅甸。此案终于惊动中央，北京成立了以中国人民银行副行长吴晓灵和金融稳定局局长谢平为首的工作小组专门处理德隆问题，公安部则成立"706"专案小组，调查有关犯罪行为。据初步核算，"德隆系"的银行贷款合计为160亿元左右。然而，这头"金融怪兽"的组织结构实在太过庞大和错综复杂，且涉及32万相关员工、10多万个人投资者，举世之内，除了唐万新已没有第二个人能够把它完全梳理清楚。于是，让这个作局者回国成了唯一可行的方案。7月18日，身穿T恤衫、依然留着标志性小胡子的唐万新出现在北京机场。谢平和统战部经济局局长李路亲赴机场接他，他当即被带到北京中苑宾馆天聪阁监视居住。

当时的唐万新，几乎是"人人皆曰可诛"。他居然答应归国，出乎很多人的预料。这也可见此人敢于担当、重视义气的枭雄性格。唐万新在宾馆里日夜伏案写作，拿出一个摞起来厚达30多厘米的《市场化解决德隆问题的整体方案》。他始终固执地认为，德隆在产业整合上的思路和成效是不容质疑的，其错在于负债率过高造成了财务上的危机。因此，只需要由一家金融机构统一托管德隆的债务和资产，注入一定的资金，将部分败坏的资产剥离，就可以将一切恢复正常。这看上去

好像是一个波及面最小、将损失降到最低程度的方案，然而，这实质上是一种“捂盖子”的做法，德隆那么多的违规操作、关联交易，以及超过500家企业与数十个地方的上百家金融机构形成的那种难分难解的乱麻格局，很难进行一次性的“整体解决”。就在他交出这个方案后不久，政府决定由专门处理不良资产的华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜。在这之后，印度尼西亚华裔首富林绍良家族的三林集团曾试图全盘吃进德隆，在经过详细的调查及多轮谈判后，最终未能达成合作协议。华融资产管理公司最终决定，将德隆拆开零卖，这意味着唐万新精心实施的产融整合战略及形成的所谓“产业价值”尽付灰飞烟灭。

德隆最终的结局成了一场“全民埋单”的悲剧，质量稍优的“老三股”被一一瓜分，中粮集团购得新疆屯河，辽宁机械集团入主合金股份，湘火炬遭到一汽、上海大众等20多家汽车公司的争抢，最后山东的潍柴动力得手。德隆旗下的诸多信托、租赁、证券等金融公司相继被停业整顿或关闭，众多债权银行及委托德隆理财的上千家大小公司损失惨重。为了维护社会稳定，政府决定对个人投资者进行保护，以债权金额10万元为界，高于此数的按照9折收购，低于此数者享受全额收购，所需费用均由各地政府财政承担，仅新疆一地就付出了13.8亿元。

牟唐对照：两代大鳄何其相似

2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”2项罪名，被判处有期徒刑8年并处以40万元罚款。他在武汉服刑期间，据称“坚持每天学外语，还报考了北京大学函授考古专业”。

历史总是以一种戏剧性的方式来展现命运的神奇。近30年来，中国商业史上最显赫的两位资本大鳄都被关押在武汉的监狱，而且他们的祖籍都是重庆万县。一个有趣的假设是，如果让他们两人展开一次对话，将会是一番怎样的景象？



唐万新在武汉服刑

我们没有找到唐万新评说牟其中的资料，却读到了后者议论前者的文字。在德隆崩塌后，牟其中在狱中回答媒体的书面提问时，突然说到了德隆——

我在狱中看到的有关德隆的资料非常有限。这让我想起了成都“武侯祠”的一副楹联：“能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战；不审势，

即宽严皆误，后来治蜀要深思。”

在我看来，德隆今天的命运跌宕，是在国内宏观环境，即法制条件、金融条件、道德条件尚未具备时，不采取特殊的防范措施，以为自己处于成熟的市场经济环境中，孤军深入，身陷计划经济重围的结果，最终只能是被人聚而降之。所以说，对德隆的困局，尽管可以找出一千条、一万条理由来解释，但最根本的一条仍然是“按市场经济法则运行的企业与按计划经济法则组织的经济秩序的矛盾”。德隆偶尔小范围内有了点经营业绩，立即上市增值，不考虑市场的“半流通”风险，按虚增的价值与银行的现金打交道，不老老实实地追求企业利润，而仅靠资本市场的操作，想求得奇迹式的发展。而我在操作南德时有“两点铁一样的规则”，即企业利润是资本运作的基础，没有利润的资本运作，就是投机式的赌博行为；在中国金融改革以前，“绝不与中国金融界及资本市场来往”。

牟其中所谓的“两点铁一样的规则”，显然非事实本身，南德失陷的根源就是对资本概念的投机性玩弄。不过，他的“审势”一词却点出了德隆事件的某种本质。

跟牟其中、唐万新两人都有过切磋的湖北籍经济学家钟朋荣则将两人进行了直接的比较。他的观点是：“牟其中虽然只提出了理论而没有找到方法，而唐万新恰恰把牟其中的理论变成了现实。”

将牟其中、唐万新两人的实践相比，确乎有一个共同点，那就是他们都把产业整合的对象聚焦在了机制落后的国有企业身上，他们试图通过金融手段将之激活，并由此带动中国产业经济的复苏。牟其中曾为此提出过一个“99度加1度”的理论。该理论认为，几十年的计划经济使得很多资产大量闲置，在计划经济下烧了很多水，但都烧到99度就不烧了，南德就是要把它们加1度，把水烧开。在钟朋荣看来，“具体怎么加这1度，牟其中并没有找到答案，而在数年之后，年轻一辈的唐万新则继承和实践了这套理论。德隆对水泥产业的整合、电动工具的整合、汽车零部件的整合，以及其他产业的整合正是在做加1度的事”。在这个意义上，“牟其中说得太多，唐万新做得太多”。

做得太多就导致了实力不够、管理不够，尤其是资金不够。在这样的情况下，成本很高的资金不可能不要，甚至一些违规资金也要。也正因如此，对唐万新持同情态度的钟朋荣认为，德隆的问题出在中国企业现阶段的融资结构上。目前中国企业融资主要是债务融资，整个信用都集中在银行，都是借贷融资。德隆也不例外，主要是对银行或向私人借贷。这样一种比较单一的融资结构，一旦遇上风吹草动，碰上宏观调控，银行紧缩贷款，就变成了一种风险很大的融资方式，谁都

受不了。而德隆所做的多数都是长期项目，与短期融资体制不匹配。德隆知其不可为而强为之，自然就“宽严皆误”，难逃失败的命运。

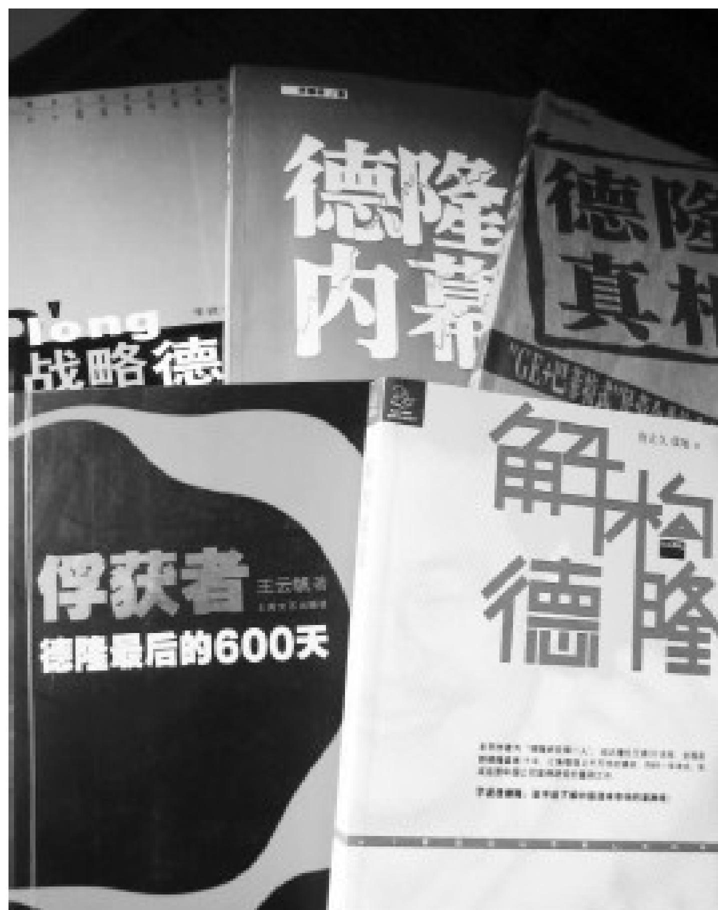
将南德与德隆这两个相差10年的公司败局进行比较，除了它们都把整合对象锁定为国有企业，以及都在金融上闯下大祸之外，还有很多惊人相似的地方：

它们都掉进了“做大”的陷阱。南德、德隆都以中国最大民营企业自诩，都提出过进入世界500强的宏伟目标，都在很短的时间内把分公司、子公司开遍全中国，其脆弱的管理链让企业在危机发生后顿时变成一地鸡毛。

它们都是多元化实践的失败者。南德的项目从火锅城到发射卫星，跨度之大让人眩目；德隆涉足的产业也超过了20个。美国股神沃伦·巴菲特有句名言说：“要是你有40个妻子，你将永远都不可能熟悉她们每一个人。”

它们都落入了多地化运作的泥潭。两个企业的项目都遍及国内，与地方政府有种种纠缠关系。由于企业在政界人脉并不深厚，甚至在进入的时候就有扩张牟利的意图，造成了企业信用一旦发生动摇，危机容易被迅速放大。

它们都是负债经营的信奉者。南德、德隆都试图靠并购来实现企业规模的快速扩张，在负债上都有债权人过度分散、负债成本过高以及短贷长用的特点，这显然是一种十分危险的财务模式。



每个不同的时期,都有不同的关于德隆的书出现

它们都是乌托邦主义的牺牲者。牟其中、唐万新两人都有很完整的产融结合理论，并得到了很多经济学家的追捧。南德有自己的研究院，出版自己的学术刊物；德隆号称有150人专门从事产业战略投资的研究。然而，他们的理论由于过于理想化，从来就没有真正实现过。让人悲哀的是，两人在身陷大狱之后，尽管有很多悔恨和反思，但是对他们各自的理论却仍然充满无比的自信与自豪。

德隆崩盘后，很多学者都将德隆之败视为值得中国民营企业家们借鉴的一个重要标本。并购专家刘纪鹏认为：“评价德隆就是评价中国民营企业，它提出的还是那个老问题：成长难道永远是道坎吗？”一位资深的财经评论家则写道：“反思德隆就是反思我们自己，反思中国

企业界的思维方式和行为模式，反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”此言凿凿，颇耐人寻味。

何谓天意：企业家性格的投射

“但凡拿我们的生命去赌的，一定是最精彩的。”

德隆的很多部属都对唐万新的这句名言念念不忘。唐万新喜欢打猎，经常开着一辆丰田越野车，游猎新疆各地。据说越是凶猛的猎物当前，他越是莫名兴奋。他在裕民县有一个农庄，会议室里挂了一块大匾，上书“唯我独尊”4个字。

2006年11月，为写作此案例，我专程去了新疆的德隆总部。乌鲁木齐文艺路上的宏源大厦，在喧闹的市中心一点都不起眼，门只开了小小的两扇，因为下大雪，挂了两条很厚的军绿色棉毯。看门的门卫是新来的，听到“德隆”两字，他想了半天说，“好像在23层，早就没有人了。”

23层，早就没有人了，三五年前进出这里的人大多有过亿身家，如今一把钢锁锁住了所有的秘密。我拍了一张照，就匆匆下楼了。朋友还带我去了人民公园门口，20年前唐万新办彩印店的地方，原来这里是一排的小店，现在只剩下一家了，朋友比画了半天，说“好像就在这个位置上”。当年，唐家兄弟就在这里一手拿军钢壶，一手拿着馍，与朋友们大谈商业梦想。如今门前的人民路很宽，车水马龙，我朝四周张望，白雪皑皑，一切恍若隔世。

那个用生命去赌博、“唯我独尊”、曾经控制数百家公司、可以操纵1200亿元的西北汉子，如今安在？



崩盘后一地狼藉的新疆德隆

这个无比惨烈的故事，让我们开始思考一个与此截然相反的问题：商业真是一场没有节制的游戏吗？

德隆倒下后，唐万新被拘狱中，大哥唐万里的中华全国工商业联合会副主席一职被免，二哥唐万平病成废人，三哥唐万川及唐万新的妻小躲居美国，惶惶不可终日。德隆的重要干部或抓或逃，星散四野。唐万新一案涉及面庞杂，光是律师诉讼费用就要265万元，唐家最多能拿出120万元，其余部分是他的一些新疆朋友帮忙解决的，唐万里甚至一度想靠出书来筹措部分资金。据追踪唐家兄弟多年的唐立久说：“已经翻箱倒柜了，万新真是没有钱。”

商业真的就是一场这样的游戏吗？

在过去**20**多年的中国商业界，众多草根起家的企业家们似乎从来不肯放过任何一个成长的机会，但同样也纵容出一代不知节制的财富群体，从而造成他们注重利益而不计后果，得理处决不轻易饶人，勇于

倾家一博而不肯稍留后路。“破釜沉舟”，“卧薪尝胆”，“机不可失，时不再来”，隐含在这些成语中的血腥与决然构成了这代人共同的生命基因。经济学家赵晓在评论德隆事件时说：“德隆倒下，是德隆的悲哀，也是渴求极速发展的中国民营企业的集体悲哀。”

华人首富李嘉诚创业于1950年，50多年来，他的同辈人大半凋零，唯有和黄事业绵延壮大。在被问及常青之道时，这位华人首富说：“我经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？”

商业是一场总是可以被量化的智力游戏，商业是一场与自己的欲望进行搏斗的精神游戏，但归根到底，商业是一场有节制的游戏。所有的天意或宿命，其实都是企业家性格的投射。

【德隆大事记】

1986年12月，唐万新筹了400元钱在乌鲁木齐市团结路人民公园的边门办了一家“朋友”彩印店。

1992年8月，唐万新组织5000人从新疆到深圳排队领取股票认购抽签表。

1992年底，唐万新和大哥唐万里等人注册成立新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。

1994年，德隆通过国债回购业务，先后向海南华银信托投资公司、中国农村发展信托投资公司融资总计3亿元。

1996年，德隆总部迁至北京。德隆先后控股新疆屯河、沈阳合金和湘火炬，构成“德隆系”的“三驾马车”。

1998年，德隆出资1000万美元购进明斯克号航空母舰，在深圳建成世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。

从1996年起，德隆坐庄股市，到2001年3月，“三驾马车”的涨幅均超过1000%，成为中国股市第一庄家。德隆总计获利52亿元。

2000年之后，德隆先后控股北京中燕、重庆实业和天山股份，是为“新三股”，从而成为中国资本市场上拥有上市公司最多的财团型企业，它先后密切合作过的上市公司多达40多家。

从2000年起，德隆通过控制多家信托金融机构，开展合法或非法的委托理财业务，长期开出12%—22%的年息，先后共融资250亿元。

2000年12月，受“中科系”事件影响，“德隆系”股票波动，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现41亿元的未兑付缺口。德隆开始陷入资金危机。

2001年4月，深圳《新财经》杂志刊发大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

2002年，德隆先后宣布投资农村超市和重型汽车业、旅游业、畜牧业。11月，唐万里当选为中华全国工商业联合会副主席。德隆宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万名员工，涉足20多个领域，成为中国最大的民营企业集团。

从2002年6月起，德隆先后控股或参股6个城市的商业银行。

2003年10月，德隆面临断血之虞。12月，唐万新将系内最好的一块资产湘火炬的1亿股法人股抵押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押。

2004年4月13日，合金投资率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，“德隆系”流通市值从206．8亿元下降到50．06亿元，蒸发将近160亿元。

2004年5月29日，唐万新出走缅甸。国务院和公安部分别成立德隆专案工作小组。7月18日，唐万新归国处理善后，被监视居住。政府决定由华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜。

2004年12月14日，武汉市人民检察院以“涉嫌非法吸收公众存款”为由逮捕唐万新。德隆被肢解出售。

2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”2项罪名，被判处有期徒刑8年并处以40万元罚款。

【后续故事】

2007年，被判入狱的唐万新一度被关到武汉汤逊湖畔的洪山监狱，在这里，他遇到了久在狱中的牟其中。《南方周末》记者张华在报道中曾描述过一个很有趣的细节：一天自由活动期间，唐万新靠近牟其中，主动向其示好，表示要借手机给牟其中打。高出唐万新整整一个头的牟其中，侧着脸，瞄了他一眼，很不屑地“哼”了一声，不加理睬。这时，唐万新羞得像个小女孩一样，脸倏地一下红了。后来，牟其中对狱友郑毅说，他不喜欢唐万新，他认为唐万新当年的做法是“劫贫济富”。

2008年下半年，服刑已达4年的唐万新，获准在北京保外就医。据称，他帮助监狱所属服装厂扭亏为盈，年赢利达到200万元，有“立功”表现。此后，唐万新保外就医的消息迅速流传于国内媒体，并有人称他与旧部联系将组建投资团队进行运作。到2009年3月，有关部门找到唐万新，又把他重新关回到监狱服刑。

2009年10月，唐万新获假释出狱，此后一直蛰伏于北京一处高档小区里。自崩塌之后，德隆系共有104名企业高管被拘押，84人被捕，最后被判处有期徒刑以上的人员达70余人。到2010年前后，这些人中大多数已重获自由。在相当长的时间里，唐万新的动向一直是商界的耳语话题。据称他曾悄然抵达上海和深圳，走访昔日老友，一再有传闻称，唐万新将携旧部再战江湖。

为此，《中国企业家》曾派出记者两赴新疆、三下上海，采访了约10名德隆旧部，最后，该刊得出的结论是：尽管这群人里有些人尚抱有啸聚愿望，但恐怕它如德隆的名字，都只能成为一个幻影，大漠流沙，聚散无形。

【档案存底】

在德隆危机爆发的1年多时间里，唐氏兄弟在不同场合对自己的失误进行过多次的辩解和反思。其中涉及最多的失误有6个，下面的文字根据其自述编辑。

我们的6个失误　/唐万新、唐万里

●“扩张过速”——过去我们是吃着碗里的，看着锅里的。近几年的加速扩张导致了企业自身的现金流和造血功能吃紧。由于企业扩张速度过快，尤其是2001年后融资压力导致考核奖惩指标单一，内部管理不善，在金融业务开展中存在严重违规行为，在金融机构的自救中占用了生产型企业的资金，加之媒体炒作和银根紧缩的影响，导致德隆相关金融机构发生了债务危机，并迅速地波及生产型企业，从而影响了金融证券市场的健康发展和社会稳定。

●“没有抵御太多的诱惑”——我们总是渴望做那些更高端的生意，但如果把握不好，就会带来灾难。整个经济环境看上去很好，德隆的品牌和实力又引来了很多的合作者，但我们面对的诱惑太多了，难免出现扩张过快的现象。在面对众多机遇的时候，德隆有点贪多求快，以致对于宏观环境的变化预计不足。例如，最近银行收紧贷款，给德隆的资金调度造成了压力。因为德隆的预计是，德隆本身的情况并没有恶化甚至还在良性发展，如果按照过往惯例，应该可以从银行得到资金支持，但由于现在银根收紧之后，德隆的战略部署都被打乱了。

●“战略理想化”——德隆在产业整合这一战略模式上做了大量探索工作，结果也证明是卓有成效的。例如，在入主湘火炬之后，通过一系列行业并购，使其主营业务收入在6年里从1．24亿元扩大到了103．13亿元。但是，由于德隆在对宏观政策的把握方面存在不足，有些步子迈得太快，太过理想化的做法导致在一些外部因素发生变化时，德隆遇到了困难。在过去，我们对问题的认识往往凭直觉，能不能走上一条光明的道路，我们不要过分考虑它，生意本身到什么程度，我们就到什么程度，刻意追求，其结果反而不好。可能我们有智慧，但我们仍缺乏手段。

●“没有把握投资的节奏”——德隆在长、中、短期投资组合及对投资节奏的把握上的确做得欠佳。德隆过去注重了横向的、内容方面的互

补性投资，如金融与产业、产业链之间的互补，而忽略了在投资节奏方面的结构安排，即长、中、短期投资的比例结构安排不尽合理，长期投资的比重过大，影响了资金的流动性，更多地看到富有诱惑力的投资机会和产业整合机遇，而忽视了公司高速成长带来的潜在风险。

●“宏观判断失误”——恰恰是一些我们以前并不太留意的方面反而成了磕磕绊绊。比如，我们的发展一直十分快速，非常顺利，政府、银行等方方面面也都非常支持，银行给予的授信额度也非常大，这也给了我们一个错觉，就是只要有好的行业、好的项目，我们是不缺资金的。但没有想到的是收缩信贷，水泥等行业受影响很大，再加上市场上一些不明就里的传言，给我们其他产业的融资也造成了困难，经营受到影响。

●“用毒药化解毒药”——在金融业，我们犯了严重的错误，首先是随波逐流，以为只要行业内大家都在做的事情，做了问题也不会太大，结果这成了德隆事件中的死结。其次在社会危机出现时，又用非常手段来化解危机，包括金融企业的营销中对客户的最低投资收益作出保证、用多家企业实质控股金融企业、超范围经营、金融企业之间违规拆借、使用“壳公司”作为投资和转账主体并隐瞒关联交易……这相当于“用毒药来化解毒药”，结果事与愿违，现在想来真是追悔莫及。

【八方说词】

德隆溃败后，在经济学界和企业界均引起了巨大震动。关于德隆败因有“信用危机说”、“短融长投说”、“产业金融混业说”等。下面摘录3位经济学家和3位企业家的看法。值得对照的是，由于职业角色不同，学者、企业家对德隆有各自的观察视角，学者多从制度和战略层面剖析，而企业家则往往注重实际操作层面和自我反思。

学者、总裁：各说各的德隆

郎咸平（经济学家、香港科技大学教授）：德隆问题的根本原因在于德隆通过“类金融控股公司”结合产业与金融资本的发展模式和多元化经营策略的失误。资金链的紧张是其发展模式和经营策略造成的必然结果，外部金融环境的变化只是德隆问题浮出的催化剂而已。

首先，德隆的发展模式具有内在的缺陷。其战略目标无疑与其他民营企业一样，是要“做大做强”。其模式是以产业和金融为两翼，互相配合，共同前进。但是，实业与金融业毕竟性质不同，产业整合效益的速度，总体上而言无法跟上金融的速度。因此，这就产生了结构性的差异。

其次，德隆的融资模式风险过大。随着“德隆系”产业的扩大，德隆必须依赖大量银行贷款才能维持资金链，支持其发展战略。因此，德隆通过将其持有的法人股抵押贷款，或者通过所属公司互相担保贷款来解决资金问题，例如，湘火炬、合金投资、新疆屯河3家公司的债务规模在德隆入主后均大幅度攀升，多家对外担保额超过了净资产的100%。在银行贷款方面，越来越多的情况下是一旦产业整合不利，银行紧缩贷款，那么德隆的资金链将立刻出现险象。

最后，以德隆金融产业的组合而言，根本谈不上互补。2004年年初，由于政府担心投资过热，国家在金融政策上采取了收缩银根的政策，直接减少了对企业的贷款。国家对几大过热行业加以限制，其中包括钢铁、水泥、电解铝、汽车、房地产和煤炭等，而恰恰德隆所涉足的几大主要行业都名列其中。按照央行的规定，对过热行业的降温，主要是从信贷投向的行业和规模两个方面进行限制。针对国家一系列政策的出台，德隆的金融和产业之间不但不存在互补，反而是相互牵制。

王巍（全球并购研究中心秘书长、万盟投资董事长）：德隆是一个资本运作的赌徒。德隆背后依靠两张牌：一张牌是以3家主要的上市公司以及关联的六七家上市公司形成的上市公司的互动群体，玩的是美国20世纪60年代非常著名的资本游戏，靠财务杠杆进行收购。另一张牌是参股一大批非银行金融机构。金融机构作为间接融资渠道，上市公司是直接融资渠道。德隆正是依靠这两张“金融牌”暴发的。

德隆长期标榜致力于产业整合，但到崩盘为止，只看到德隆股票坐庄的成功。据说德隆的番茄酱产业整合成功了，但一个资产规模达数百亿元的集团怎么能依靠番茄酱支撑整个行业？德隆的水泥、机电等各个行业的整合，对于业界来说也不过是“自娱自乐”。企业的产业整合是一个非常艰难的过程，需要一代人甚至两代人的努力，这个过程中注定要死掉很多企业。对于企业家来说，你什么时候进入整合，接的又是第几棒呢，这是直接面临的一个严峻考验。

赵晓（经济学家、北京科技大学教授）：德隆的梦想是一个中国式的梦想，即利用金融整合产业，充分发挥中国制造业在国际上的竞争力，成为与GE一样的金融与实业帝国。然而，德隆与GE徒具表面上的相似之处，而主要的区别却是本质的。美国有成熟的资本要素市场、职业经理人市场，而德隆只是一家民营企业，也许唐万新的“隆中对”是对的，但错的是对于一家中国民营企业来说，这种思路太超前了，太不可思议了。德隆要实现这种思路，在中国现有环境中，只能以极高的利率、灰色的手段融到资金，这就逼着自己只能始终行走在危险的钢丝绳上。

鲁冠球（万向集团董事局主席）：德隆的产业基础选得很好，发展思路也很对，通过对优质产业链进行整合来得到发展。唐万新是一个比较理想化的人，他的一些经营理念和思路有先进的地方，但不一定适合中国的国情。德隆最大的问题是，实业发展速度太快了。实业需要大量投资，就像血液需要源源不断输入一样，一旦供不上，就需要金融来支撑。而德隆主要是到二级市场去搞股票，把几个上市公司的股票炒高，再抵押出去贷款。其实，德隆在实力不足的前提下，在缺乏

后续发展资金的情况下，走了两条路，一是搞金融，二是高息吸贷。所以，它主要还是超越了自己的实际承受能力而想走捷径，结果一步走错，步步走错，导致恶性循环。

郭广昌（复星集团董事长）：我觉得在没有能力、无法以很快的速度去改变外部环境的时候，我们首先要改变的是自己。我们首先要做的就是规范自己，将自己的事情做好，这样最终才会得到更多的理解和支持。透过德隆事件，我思考最多的一个问题是民营企业应该怎样规范自己，透明自己，得到各种资源，获得各个阶层的支持。

荣海（西安海星集团董事长）：虽然西方强调专业化，中国却有多元化的土壤，如果旧的产业衰退无法挽回，企业应寻求新的产业机会来加以弥补。但是大集团在做各个专业公司时必须清楚，如果集团出了问题，下面的公司再好也难逃一劫，德隆就是一个例子。有的民营企业不清楚自己不能干什么，宏观形势好的时候，企业贷款容易，自以为什么都能做；当宏观调控信贷收缩，短期贷款一断，其他融资渠道又没有，很容易出问题。企业要把钱拿在手上，现金为王，否则成也资金，败也资金。

中科创业： 那个庄家狂舞的年代

这是一个危险无比、令人窒息的资本游戏。

任何人一旦身陷其中便被利益的“蚕丝”缠绕住，变得身不由己，

潜伏在内心的狂魔被释放了出来，理性很快被吞噬掉，

除了玉石俱焚，几乎没有第二个结局。

我想尽量用一种诙谐、轻松的笔调来描述中国证券史上这段最为血腥和惊心动魄的往事。这个故事中的主角们将满足人们对这个商业时代所有狂暴的想象。

一直到我写作此案的时候，关于这则故事的所有情节仍然是不完整的，也许它将永远如此的残缺。我将那些神秘的断点留在那里，其实，从这些断点出发，我们可以寻觅到另外一些也许更为血腥和神秘的丛林。

朱大户与K先生的亲密接触

1998年入秋的一天，朱大户从深圳坐飞机上北京，去见他一生中最重要的那个人。

朱大户名叫朱焕良，是南方出名的股市大户。他没有多少文化，早年是在建筑工地上开大装卸车的，20世纪90年代前后，靠认购股权证发了点财，之后就一直在股市里混。他选股票的眼光很毒，渐渐地竟赚了很多钱，成了上海和深圳股市上最早的亿万富翁之一。1996年前后，股票操纵之风渐起，有人靠吃股建仓、操纵股价发了大财，朱大户便也动了这样的念头。他看中了深圳一只叫康达尔（股票代号0048）的股票。它原本是深圳宝安区的养鸡公司，香港的活鸡市场大半是靠它供应的，业务稳定而效益尚可，自1994年上市后一直不温不火。朱大户跟宝安区相熟，自以为有坐庄的可能，便在二级市场上悄悄购进康达尔的股票，小半年下来居然囤积了数千万股，占到康达尔流通股的90%。朱大户为此花了2个亿，其中有一大半是他全部的家当，还有一小半是高息拆借来的。正当朱大户想卷起袖子大炒康达尔的时候，1997年，香港突遭“禽流感”袭击，全岛杀鸡禁鸡，康达尔业务全面萎缩，它的股价自然也坐上了滑梯，从最高时的每股15.40元猛地跌到7元多，跌幅超过50%。朱大户的2亿元全部深陷在里面动弹不得，他沮丧地跟人说：“在1997年，除了那些被杀的鸡，我大概是全深圳最不幸的了。”

朱大户上北京是作最后的一次挣扎，他要去见的那个人是K先生。



1992 年深圳"股疯"现场。吕梁的神奇人生从这里开始



吕梁一直保持着神秘的面纱，这是仅有的一张模糊的公开照片。而朱焕良则无照可寻

K先生的名字叫吕梁，他常用这个古怪的名字在证券类媒体上写些股评文章。其实，他的真名叫吕建新，是一个虔诚的文学爱好者，早年写小说、玩绘画，还有作品发表在巴金先生主编的《收获》上，可见水平并不低。1992年，吕梁跑到深圳去闯世界，一到那里就碰上8月份的认购证风波，上百万股民挤爆深圳，却因为舞弊事件而发生集体骚乱。在这起风波中，朱大户与人内外勾结，抢到上万张认购抽签表，硬是挖到了第一桶金；后来威震股市的唐万新则从新疆运来5000名自带铺盖和板凳的老乡，也狠狠赚了一笔；只有吕梁还是一个好奇的旁观者，那些天他兴奋地从一个认购点跑到另外一个认购点，采访了一大堆股民，写出长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》。这是当时国内对深圳事件最生动的描述，国内数十家报纸采用了这篇稿子，吕梁自是赚到了不少的稿费。也是在这次股民骚乱中，吕梁经受了股市的洗礼。从此，他成了深圳证券交易所里的常客，注意力自此再也没有离开过。在深圳混的日子让吕梁天天都很亢奋，但是他并没有赚到多少钱。不久后他又回到了北京，跟在几个像朱大户这样的大户后面

炒炒股票，此外还不断地写些股评文章。他的赚钱运气似乎不太好，一开始攒了上百万元，转去做期货，结果全都砸进去了，两年玩下来，竟欠下了上千万元的债务。不过，在股评方面他却表现出超人的天赋，早年的文学创作帮了他大忙，在文字粗劣、理念浮浅的股评文章中，他总能以充满激情和思辨的文字吸引人们的注意力。他很早就看透了中国股市的灰暗。他曾写道："由于上市公司质量的普遍低劣，使得股民根本无法选择到真正有价值的股票，这就给市场运作带来了极大的空间，中国股市在某种意义上是一个'故事会'。"他的很多观点深受证券投资界不少人的认同，渐渐地他在这个圈子里有了不小的名声。从1996年起，他索性搞起了一个K先生工作室，一边高频率地以K先生为笔名写股评，一边还指导他人炒作股票。至于为什么要起这么一个怪名字，他的解释有两个：其一，股票的行情图又称K线图；其二，K是KING的第一个字母，暗示他是"股评之王"。在这个"故事会"里浸淫多年，K先生一直在等待一次大展身手的机会。

当朱大户北上找到K先生的时候，他正在专门研究全球第二富豪沃伦·巴菲特的股票"圣经"。巴菲特是当世"股神"。他创办了一家名叫伯克希尔—哈撒韦的私募基金公司，从数万美元起家，发展成拥有230亿美元的金融帝国。他的股票在30年间上涨了2000倍。K先生对朱大户说："我要学巴菲特，要在中国做第一家私募基金公司。"只有小学文化水平的朱大户从来没有听说过什么巴菲特和私募基金。他说："我和你一起干，就从康达尔开始吧。"



当世"股神"沃伦·巴菲特是吕梁的一个偶像

在K先生看来，康达尔虽然是一只“瘟鸡股票”，但是它有自己的好处：一是流通股盘口小，收购成本低，翻炒起来很容易；二是倒了霉的朱大户基本上把盘子都控起来了。还有一点就是，据朱大户说，公司的业务危机是暂时的，只要“禽流感”一过去，情况马上就会好转；更诱人的是，公司握有很大的一块地皮，如果开发出来能够带来很可观的效益。K先生对朱大户早有耳闻，此人是出了名的草莽汉，胆忒大，敢对赌，心狠手辣，而且信用不太好，有几次跟深圳的机构联手炒股，都在最关键的时刻撒手先撤，从来不管合作者的死活。一向心高气傲、自视为文化人的K先生尽管很看不起这种人，对他的人品又有怀疑，但是利益当前，他还是决定冒险一试。

K先生跟朱大户签了一个协议，他将组织资金接下朱大户手中50%的康达尔流通股，而朱大户配合长期锁仓，还必须帮忙安排购入康达尔部分国有股，最终实现对公司的控制和重组。朱大户承诺日后无论股价怎么上涨，他都将以13元的协议价向吕梁转让手中的股票。这一战略投资的合作目标是5年。

身陷死地的朱大户是死鸡当活鸡治，没有改动协议一个字。就这样，在一个干冷的冬天，套牢了2亿元的朱大户和欠债1000万元的K先生走到了一起。谁也不会料到，就是这两个看上去都很晦气和潦倒的人居然将在中国股市上掀起一场前所未见的“腥风血雨”。

神奇的小丁

K先生和朱大户要在股市上成大事，还缺一个办实务、懂专业的超级操盘手，这个人就是小丁。

丁福根是K研究室里仅有的两名员工之一。1965年出生的他虽然名字很土气，但是人却长得秀气内向。他的智商超高，记忆力极好，精于计算，对数字几乎过目不忘，更重要的是他对证券有异于常人的狂热，好像是专门为股市生下来的。他原本是北京一家证券部的交易员，而K先生则是他的客户，几年交道打下来，他深深地为K先生的理念和股票天赋所折服。他认为举目国内，没有第二人比K先生更透彻地了解中国股市了。因此，他毅然辞去收入很丰厚的交易员职务，跟随K先生办小小的工作室。

1998年11月26日，小丁突然接到一份传真，中煤信托深圳证券营业部将227.9万股康达尔股票以转托管的方式打到了中兴信托北京亚运村证券营业部。直觉告诉他，一场大戏就要开演了。很快，K先生将一份洋洋洒洒的项目建议书交给了他。在建议书的首页上，开头的8个字是“长期投资、长线持仓”。吕梁用他刚刚学来的巴菲特股票价值理论，详尽地阐述了自己的高效投资逻辑，提出“甘做善庄，与中小股民共赢，引入美国做市商理念”。最具诱惑力的是，他给出了15%的融资中介费。K先生告诉小丁，有了这份项目建议书和朱大户送来的227.9万股股票，工作室必须在3个月内融资4个亿。

小丁找到的第一个人叫董沛霖。此人是上海一家实业发展公司的总经理，下海前曾在国家计委任职，在金融和实业圈内有很深的人脉，K先生的千万债务绝大部分都是向他欠下的。有趣的是，老董对K先生的股市理论竟也十分痴迷。当小丁把康达尔项目一描述，他立刻大为动心，慨然说：“今年我不干别的了，专为老吕找钱。”一周后，他就拿来了1000万元的融资。有了董沛霖这些人的协助，小丁马不停蹄地飞上海、下深圳，与各地相熟或不相熟的证券营业部洽谈委托理财业务。他的融资协议基本上是三方约定，即K先生工作室、出资方和证券营业部，K先生以手中的股票做质押，营业部为其提供担保，资金方由营业部介绍，条件之一就是只能在该营业部进行运作，从而为其创造交易量。

在高额中介费的诱惑下，事情出奇的顺利。小丁融到一笔钱后，K先生就用它去收购朱大户手中的股票，然后再把买进的股票拿给小丁用于抵押融资。如此循环往复，到下一年的3月前后，小丁通过投资理财、合作协议、抵押贷款等各种形式，与各色人等共签下100多份协

议，融进3.98亿元的资金。K先生用这些钱，先后从朱大户手中买下1300万股，并转托管了1700万股，完成了控盘3000万股即50%的既定建仓目标。根据法律规定，任何人持股超过5%就必须举牌公告。为了规避这一条款，小丁先后动用了1500个个人账户，即把股票分藏在各个户头中，这些账户八成以上是由各地证券营业部以每张股东卡190元的价格卖给他的。从一开始，众多金融机构违反监管政策，积极参与这场冒险游戏的色彩便十分浓烈了。

同时，K先生组建了几个看上去毫不相干的公司分头收购了康达尔第一大股东深圳龙岗区投资管理有限公司所持有的国有股。他手中握有的公司总股份达到了34．61%，成为第一大股东，于是在公司的11个董事席位中，K先生工作室委派的人占据了7席，他则始终隐身幕后。关于董事长人选的选择，他也颇费心机。这个人必须拿出钱来买公司的股票，如果钱不够，可替其找银行或券商借，但这些股票必须授权给K先生指定的小丁来控制，称之为“锁仓”。如此一来，董事长自然成了他可以任意指使的大玩偶。

一个让K先生十分沮丧的事情是，当他进入康达尔的董事会后才发现，原来朱大户并没有跟他讲实话。康达尔的养鸡业务几近瘫痪，内部账务出奇混乱，几乎是一个已经被内部人掏空了的烂公司，其每年的赢利报表都是靠朱大户填钱进去才做出来的。那块所谓的地皮也是官司满身。此外，居然还发现了4亿元的假账。他在日后的自述中说：“康达尔就是一个骗局，公司已烂到无可救药，到处是谎言。我仿佛落入了一帮犯罪分子中间，而且要迅速沦为这些混蛋的同伙。”这个叫吕梁的人，骨子里还是有一点理想主义的气质的。他一开始也许真的是想学巴菲特，通过资本运作的方式让一家濒临困境的公司重新焕发生机，在这一过程中放大公司价值，实现资本市场上的增值。可惜，他从一开始就没有这样的机会。

在这个时候，K先生已经无路可退了。几个月前，他还是一个欠债1000万元、整日指点江山的著名股评家，现在他已经成了一家上市公司的第一大股东，同时还背负了将近4亿元的债务。他必须把这场游戏继续玩下去。

K先生的跨世纪对话与“5·19行情”

就在K先生从朱大户手中逐渐转买股票的时候，他已经指令小丁坐庄操作康达尔股票。当时，K先生和朱大户手中已经控制了康达尔的5843万股流通股，外面散户的流通股仅有1000多万股，他们要拉抬股价就好比屠夫想吃猪蹄那样轻而易举。从1998年的12月起，康达尔股价震荡上升，小丁是江湖上一等一的操盘高手，他每天遥控各地营业部的操盘手们，有人抛盘，有人接盘，把一张K线图做得形态良好，每日震荡小涨而不会引起监管当局的注意。

一位名叫庞博的操盘手日后在法庭上承认：“吕梁和丁福根的指令下达得很细：从早晨的开盘价到多少钱中盘倒仓，在哪几家营业部倒仓多少。为了操作隐蔽，倒仓不能太快，也不能慢，拉升时要注意日涨幅不超过7%～8%。”他还细致地描述了当年对倒建仓的情景：“比如，确定好价位是30元，操盘手就给两个持有中科创业股票和资金的营业部打电话，数量一样，价格一样，一个营业部买，一个营业部卖。我和丁福根一手拿一个电话，同时对两边说，如果5万股，一方抛，一方买，我就说30元钱5万股，双方营业部立即就知道了，因为接电话的一方有股票，另一方有资金。开始是我和丁福根一人手里一部电话，我按丁福根说的再对我手里的电话说一遍，后来就是一个人对着两部电话下指令。”

到第二年的春节后，康达尔的股价已经稳稳地站在了17元左右的价位上。不过，这种自拉自抬的行动，由于没有股民的参与，因而并没有什么实质性的意义。当时的中国股市已经沉寂了两年多，千万股民早已滑如泥鳅，不会轻易上钩。

从3月起，K先生开始展现他超级股评家的风采。在发行量颇大的《证券市场周刊》上，他连续发表了4篇《关于世纪末中国资本市场的对话》。这是一组高屋建瓴、很有理论深度的股市分析文章，在绝大多数经济人士普遍不看好中国资本市场的氛围中，K先生用他充满了思辨气质的语言为股市唱涨。在第一篇《理念嬗变》的对话中，他说，必须彻底清理“投机”、“泡沫”等陈腐概念，树立全新的符合21世纪产业革命趋向的“风险投资”理念；必须切实转变越来越演化为“提款机”作用的仅仅有限发挥筹资功能的市场融资机制，倡导质变型资产重组；必须从政策导向、措施配合上鼓励和引导长期投资行为。

在第二篇《操作更新》中，他认为：“市场应该至少有一两本专业的权威刊物、一两个权威的王牌工作室，1年只要研究3只股票就够了。一定要有这样的王牌工作室、王牌刊物，它代表明天的市场分析群

体。中国的投资市场太需要这样真正懂市场实际操作的分析大师了。”

而在第三篇《道指冲万点与新兴市场对策》中，他以美国道琼斯指数冲破万点大关为依据，预言中国股市将有可能出现一波新行情，他进而以市场预言家的口吻充满暗示性地写道：“市场的希望首先在个股，特别是那类脱胎换骨的重组股就是这种宏观背景催生的市场新生力量。”“你可以注意那些有重大重组题材的个股，新概念肯定会从那里脱颖而出，我看好农业和生物科技领域。”在5月8日发表的第四篇《战略投资、摆脱颓势、创造双赢》中，K先生直接给出了他心目中的个股：“合金、湘火炬、康达尔，这是试金石。它们的走势完全摆脱了大市下跌的纠缠，构成了对传统市场分析方法的嘲笑，甚至有人说是威胁，这方面许多股评人士都深有体会，多少股评人士在它们面前丢了脸？”K先生所点出的3只股票，合金与湘火炬属当时风光无限的德隆唐万新，第三只就是他自己的“私货”了。

在这组隔双周发表一篇的对话中，K先生为他的个股炒作建立了理论上的依据，并明确地描绘了庄家炒作的题材手法。在充满了迷茫气息的股市中，他用直接而煽情的方式，指出了一个充满风险却非常刺激的股市行情发展方向。这组文章引起了很大的轰动。不过如果没有大势的配合，这组文字也无非是嘴上痛快而已，或许K先生真的命中注定该有这一场大戏。就当他为股市大声唱好的同时，两年来如懒熊瘫地的股市真的突然雄起了。

5月19日，也就是在K先生的第四篇对话文章发表后的11天，沪深两市在毫无预兆的情形下发生井喷。

“5·19行情”[10]，让K先生“中国第一股评家”的声誉达到了顶峰。在一切都那么羸弱和灰色的资本市场上，人们太需要一个让多方取胜的预言家，并乐于相信这样的预言家。有了飙升行情的大势作为掩护，K先生拉抬康达尔股价的行动变得肆无忌惮，股价一路上扬，从20元涨到36元，到7月份的时候，已经跃至40元。8月，他在《中国证券报》上组织了一个整版的文章，全面介绍“重获新生的康达尔”。文章宣称，康达尔已完成了重大重组，将涉足优质农业、生物医药、网络信息设备、网络电信服务、高技术产业投资等多个新兴产业领域，通过项目投资、股权投资等多种投资方式以及其他资本运营手段，逐渐发展成为一家具有一定产业基础的投资控股公司。康达尔具有广阔的发展前景，将有望发展成为中国的伯克希尔—哈撒韦。

后来的研究者有理由相信，这篇报道与之前的对话是一场完整的、有预谋、有组织的策划活动。K先生由宏观而微观，循序渐进，拟定了

一整套详尽的坐庄计划，其目的就是引诱普通股民关注康达尔，并投入到对其的炒作中。连他也没有想到的是，“5·19行情”的意外到来，将他的炒作效应放大了无数倍。到1999年底，康达尔在深市涨幅最大的前20名股票中名列第17位，全年累积涨幅111%，全然是一个高科技大牛股的形象。12月，经深圳市工商行政管理局批准，康达尔更名为中科创业（集团）股份有限公司，简称中科创业。

构筑“中科系”

中科创业是K先生于1999年7月在北京创办的，注册资金3000万元，这都是他在康达尔的炒作中赚来的。长期在北京厮混的K先生很迷信“中”字头的企业名号，它听上去很有点国家级企业的味道。之所以叫“中科”，是因为他聘用的董事长，是一位时任科技部直属事业单位的高科技研究发展中心的副主任。有了这层关系，他便常常吹嘘说中科创业“有科技部的背景”。在康达尔一战中大获全胜的K先生此刻雄心万丈，他决意打造出一个由多家上市公司组成的“中科系”。民国时期的军阀好用“系”来称呼，如奉系、皖系、滇系，代表一个互有利害关联、生死与共的利益集团。通晓历史的K先生将之创造性地用于股市，自带着一股雄霸一方的气势。

K先生入主上市公司，并不像朱大户当年那样从二级市场的股民手中一点一点地吸筹，而是瞄准了公司的国有资产主管机构，从它们手中收购法人股，这样的交易成本自然较低，而且不会受到任何部门的监管。在某种意义上，正是中国股市独一无二的股权结构给了像K先生这样的投机客以周旋、倒腾的空间。

2000年3月和7月，他分两次受让了浦东星火开发区联合公司所持有的中西药业的法人股，成为了该公司的第一大股东。6月，他购买了君安证券公司所持有的胜利股份900万股转配股，成为该公司的第四大股东；同月，他又收购了岁宝热电的一部分流通股，成为其第四大股东。

仅仅在4个月左右的时间里，K先生频频出手，赫然完成了构筑“中科系”的工程。这些公司都有跟康达尔类似的特点：流通盘小，是股市上的小盘股；经营业绩多年不佳，国有资产管理当局对之丧失兴趣；产业特征明晰，有题材炒作的想象空间。

K先生收购这些公司及从事股价操纵自然需要大笔的资金，这时候的他和中科创业在证券圈内已是威名赫赫，颇似一个能够点石成金的传奇大师。此时，小丁为他找资金已经一点也不费力，中科创业可谓门庭若市。小丁日后在法庭上也承认：“送钱的人排成长队，以致1000万元以下的投资者都被拒之门外。”他先后与国内20多个省市的120家证券营业部建立了融资关系，后者为了抢夺让人眼馋的交易量和中介代理费用，为中科创业四处找钱，融资额超过了惊人的54亿元。就这样，围绕着“中科系”形成了一条充满罪恶气质的、非常罕见的庞大利益链。K先生的这种融资方式，非常类似于国际上的私募基金，可是这种行为在中国是触犯有关法律的，连K先生自己都承认，“那些融资

协议如果拿出来，连见证并签了字的律师都是要蹲监狱的”。可是，几乎所有参与其中的人都决意铤而走险，视法律为无物。这些人都学识渊博，精通法律条文，个个都是这个商业社会中的顶级精英人士，可是在巨大利益的诱惑下，所有人都突破了自己的职业道德底线。在这个意义上，“中科系”的成形与K先生之得逞，可以说是中国证券业的一大耻辱。

当股权到手、资金到位、共犯结构形成之后，K先生和小丁开始了他们的庄家运作。其手法与康达尔时期几乎如出一辙：不断发布资产重组的利好消息，大规模地对倒推高股价。而其重组方式之一，便是他控制的系内公司之间的排列组合。

2000年7月，在他刚刚得手中西药业之后，便急匆匆地宣布：中科创业与中西药业等公司成立全资公司，着手先进癌症治疗仪器——中子后装治疗机（简称中子刀）的生产与销售，其后又宣布两家公司将共建“中国电子商务联合网”，组成18家不同所有制企业的大联合，创建一个跨区域、跨国界的大型网络平台，修建一座“极具创新意识的超级电子商务大厦”。此外，他还宣称中科创业将与一家名叫海南中网的公司——它自然也是K先生自己注册成立的系内公司，组建“中国饲料业电子商务投资有限公司”；将在西北地区投入巨额资金用于具有防止流沙和药物开发双重效益的苜蓿项目的开发。具有讽刺意味的是，上述言之凿凿的闪着金光的重大工程，除了苜蓿项目曾投入100万元之外，其余均是空中楼阁，无一曾经被实施过。

可是，这一波接一波滚滚而来的利好重组，对不知真情的普通股民来说，却好比是一帖接一帖的兴奋剂，于是中科创业及相关公司的股价扶摇直上。连在股市中已浸淫多年的朱大户也不得不对K先生的操纵术钦佩不已，在整个过程中只是负责“锁仓”和二级市场买卖的他发现，“几乎不用拉抬，股票自己就会往上走，压都压不住，这是从来没有遇见过的”。这一现象表明，已经有越来越多的股民冲进了中科创业，一年半前的那只“瘟鸡股票”竟真的飞上枝头成了光芒逼人的俏凤凰。

后来，小丁在法庭上讲述了他们的操作技巧：“股票市值翻番后，我们就用中科创业作质押，买进莱钢股份、马钢股份、岁宝热电，从而将这些股票拉升，提高市值卖掉挣钱之后，再通过倒仓、对敲进一步炒作中科创业的股票。因莱钢股份、岁宝热电等股票价位低，吕梁希望用它们挣钱还融资利息，希望慢慢置换出中科创业的‘融资’，最终将中科创业据为己有。按吕梁的指示，我们利用重组手段为莱钢、马钢、岁宝热电发布利好，从二级市场挣钱。吕梁再去策划、鼓动大的机构如北国投、云南红塔、山东电力收购这几个上市公司。”

在K先生大肆操纵股价的时候，证券类媒体和所谓的金融研究机构都成了他最重要的同盟军。中科创业连续26个月被《中国证券报》列为投资风险最小的10只股票之一，并且很长时间是排名第一，它被选为指数样板，被道琼斯选入中国指数样本，被《证券周刊》列为可以放心长期持仓的大牛股。于是，K先生声名远扬，无数企业和地方政府请他做投资顾问；他每天奔波在各个城市，经常上午出现在上海，下午在北京，晚上又回到了深圳。他对自己具有的庄家天赋得意非常，在一次访谈中他如此作自我评价："因为它已持续上涨，其间几乎从来没有一天下跌，因此也没有一个人在这上面亏过钱，这个庄成了'善庄'的典型代表，极为市场专业人士推崇。"在这一时期，K先生和"中科系"几乎成了股票上涨的代名词，只要他多看了哪只股票两眼，立刻就会在股市上出现反应。他动手收购岁宝热电的流通股，购买的价格约22.35元，当这一消息一曝光，股价就一路上蹿，最高时升到38元。而"中科系"的收购成本为8000万元左右，靠这一轮股价上涨的获利就达5000万元。还有一段时间，他看上了莱钢股份，认为其H型钢生产线有长远的增长潜力，其实他从未去过莱钢，也未与公司管理层有过直接接触。结果，他的评论一见报，莱钢股份就连吃了几个涨停板。

最夸张的事情发生在2000年2月18日。该日，是K先生吕梁新婚大喜之日。在前一天，他对小丁开玩笑地说，"你能给我一份特别点儿的礼物吗？"小丁心领神会地嘻嘻一笑。这时候的小丁已是中国股票市场上"排名第一"的超级操盘手了，每天他都要指挥全国各地的70多名操盘手，用"科学而精密"的手法控制"中科系"的股票起伏。18日当天，中科创业的收盘价恰好停在了72．88元。神奇的小丁用自己的方式给老板送上了一份别人看来瞠目结舌的贺礼。由此可见，这群人玩弄股价真的到了随心所欲的地步。

因内讧而造成的崩盘

股市是一头嗜血的怪兽，庄家必须不断地制造新题材，才能够刺激行情，使股价维持在一个可观的高位上，而没有一个实业项目能够像股市所渴望的那样今日播种、明天收获。这几乎是一个从庄家到股民都明白的道理，可是被他们一手养大的怪兽却偏偏不相信这一切。它需要刺激，需要狂热，需要源源不断的鲜血加以补充。

智商之高如K先生和小丁，自然不会不明白这个道理，可是这时候的他们真的已别无选择。

接下来我们将讲述故事的结局。让人感慨的是，这个惊天大骗局的崩塌，不是因为事情真相败露或操作失误，而是由于系内人马的内讧。

发动内讧的第一人，就是本次炒作中获益最多的朱大户。在过去的两年时间里，朱大户其实并没有参与很多具体的操纵业务，他的本职工作是死死抱住自己名下的股票，无论涨跌，咬牙不抛。根据他与K先生的约定，他必须一抱5年。两年以来，他的股票市值从亏损2亿元翻身陡增到了获利10多亿元，简直如做了一场甜蜜的大梦一般。可是，要他每天抱着这么一大笔账面财富不得动弹，简直就是一种煎熬。他几乎天天被一些很现实的疑窦和诱惑所困扰，万一证监会发现了中科创业是一场骗局怎么办？万一K先生暗地里抛股把他甩了怎么办？万一……一个更让他胆战心惊的消息是，北京的证监会已放出风声要加大监管力度，难道他们真的看不懂“中科系”这些几近小儿科的重组游戏吗？在这种巨大而莫名的忐忑不安中，朱大户决定不玩了。

2000年5月，正当新婚不久的K先生鏖战股市、雄心勃勃地构筑“中科系”的时候，日日盯盘的小丁突然告诉他，市场上出现了一个情况不明的巨手抛家，在不断地抛出股票套现，有好几次，每天都在1500万元左右。根据他的判断，除了朱大户，没有人手上有这么多的股票。小丁气愤地对K先生说：“我们上当了，纯粹是给他打工。”

K先生找到朱大户，后者倒也坦然，毫不惭愧地坦言，“我不玩了”。

朱大户赖皮毁约，把K先生逼到了无比危险的境地。这时候的他也赚到了不少的钱，其名下的股票市值超过了4亿元。可是，这个人的野心比开装卸车出身的朱大户不知要大多少倍，他的梦想是在中国打造一个类似伯克希尔—哈撒韦这样的私募基金公司，他想当中国的沃伦·巴菲特。朱大户和康达尔无非是他逼近这个梦想的第一座桥，他不会让这个没有远见的暴发户毁了自己的远大前程。于是，在无法说服朱

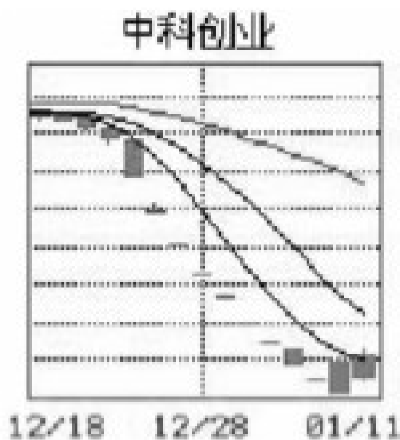
大户的情形下，为了保证盘中图形的完整，他只好不断地接盘补仓。据小丁后来在法庭上供认，为了接下朱大户的抛盘，“中科系”前后花了6亿元的资金。K先生认为，朱大户大概会适可而止的，因为那么多的钱他无法带出境外。

不过，他还是低估了朱大户彻底不玩的决心。8月的一天凌晨，正在睡梦中的K先生被人叫醒。一家跟他有深度合作、在港澳地区黑白两道通吃的“北京公司”，告诉他，朱大户租用了几条小快艇把数十箱现金偷运出了国境，其数目应该在11亿元人民币左右。K先生当即找到朱大户，他们在北京一家叫名人酒店的地方，最后一次面对面地谈判。K先生威胁道，那些跟中科创业合作的机构大佬们都已经非常愤怒了，他们传话说，如有背信弃义的行为发生，绝不容忍，绝不客气。可是，朱大户已经死不回头了，他对K先生说的最后一句话是，“股票总要卖出才能赚钱吧”。谈判结束后，K先生给他的律师打电话，问他如果朱焕良完全失控，该怎么办？律师大吃一惊，半天才想出一句话：“你有没有把事情的严重性跟他讲清楚？”K先生苦笑着说：“跟农民讲严重性，有用吗？”

如果说朱大户的中途出逃让K先生如腰间中刀，那么，发生在“中科系”内部的“老鼠仓”则好像是一群小鬼在撕咬他的四肢。

中科创业的股票20多个月天天上涨，自然让公司内部的人手痒不已，于是私下里建仓炒买股票，已是一个公开的秘密。很多高层甚至利用自己与营业部的相熟关系，拿着公司的股票去做质押。K先生对这种情况并非毫不知情，以前只是睁一只眼、闭一只眼。到朱大户开始大量抛盘的时候，他生怕稍知内情的公司内部人也随之出逃，于是，在与朱大户谈判破裂后的9月份，他下令清查“老鼠仓”，要求所有公司资金于年底以前结清。他当初打的算盘是，通过清理“老鼠仓”，把公司所有的资金全部聚拢，然后在元旦之后逐渐抛盘，全面退出中科创业。他相信，靠他的舆论护盘能力和小丁的高超操盘技巧，他和机构庄家们肯定能全身而退。

让他始料未及的是，“老鼠仓”的规模竟会有那么大。



中科创业的一条跳水股价线，粉碎了多少人的梦想

公司内部最大的“老鼠仓”居然是最受他信任、与小丁并称“左臂右膀”的申姓总裁。她私自将公司的股票拿出去质押，建仓规模达数千万元。在K先生的严令之下，以申总裁为首的“老鼠仓”们纷纷平仓出货，普通股民本来就对高位的股价颇为敏感，稍有风吹草动立即就会诱发大规模的出逃，于是，建立在一片谎言之上的中科神话陡然倒塌。

中科创业的股价崩盘是从12月25日开始的，在度过了一个吉祥无比的平安夜之后，高傲了将近两年的股价在圣诞节这天突然高空栽葱，一头摔在了跌停板上，更可怕的是，这一跌停就一连9个，股价从33.59元一路下跌到11.71元，50亿元市值烟消云散。中科创业的崩塌迅速波及“中科系”的其他成员，中西药业、岁宝热电等均上演跳水惨剧，股价数日之内腰斩一半。

这个时候的K先生如决战完败后的主将，面对兵败如山倒的局面，早已无能为力。

在中科创业股价跌停到第5天的时候，他托人传话给《财经时报》总编辑杨浪，表示愿意透露有关坐庄中科创业的内幕情况。杨浪是他的

老相识，原来是《中国青年报》的知名编辑，8年前那篇改变了吕梁一生命运的《百万股民“炒”深圳》一文便是发表在杨浪负责的版面上。如今，星移斗转，人事俱非，K先生大概想让他的故事有一个完整的见证人。

两天后的2001年1月1日，中科创业股价还处在跌停风暴中，K先生在北京北辰花园别墅的家中与杨浪相对而坐，煮茶一壶，侃谈中科往事。他认为，自己的今日下场是“上当受骗”的结果，是“性格中刚愎自用的一面和文人性情的弱点令我贻误了战机，没能把握好转折机遇”。他透露说，在坐庄的过程中，与他有染的机构多达400多家，其中不少都非常知名。他声称自己正在写作庄家自述，并已写了6万字，日后将把真相大白于天下。

正当K先生在别墅中侃侃而谈的时候，“中科系”内部已是乱成一团，当日哭喊着把钱捧来的债主们包围了位于国贸大厦33层的中科创业总部，有的人还往北辰别墅冲来。中科高层纷纷辞职，董事长和总裁相继面见媒体，声称“我们就像是光绪皇帝，被吕梁架空”；“我们并不知道内情，是最大的受害者”。1月5日，深圳中科召开紧急会议，宣布“彻底与吕梁决裂”。

被抛弃的K先生在后来的日子里，一直在家中坐困愁城。他一边整理有关文件、协议，一边宣称在等司法部门或证监会来传讯他。很多人对他主动现身暴露内幕非常不解。《中华工商时报》评论员水皮在《吕梁为什么跳出来》一文中说：“他此时觉得待在大牢里比待在外面被人追杀更安全。”

K先生最终还是没有“如愿以偿”地被关进大牢。2001年2月3日上午，北京警方到北辰花园别墅将他抓获。9日，被公安机关监视居住的K先生突然神秘失踪。据称，“那天他披着军大衣潜离，消失在初春亚运村川流不息的人流中”。据分析，最终，他的结局可能有三种：至今潜藏在国内的某个地方；出逃到国外的某个地方；被人谋杀在地球的某个地方。无论死活，那个文学青年吕新建、股评家吕梁和庄家K先生都不会——或者没有机会说出所有的秘密了。



神奇的小丁到最后也不再神奇

神奇小丁的结局是这样的：他和妻子躲在一个亲戚的家里，幻想K先生会死里逃生给他打电话，然后再重整旗鼓。他在北京的岳母家接到了恐吓电话，来电威胁说，若他踏进北京城半步，就会剁了他的脚。公安机关于2001年4月将他抓捕归案，在拘留所里，他一夜愁白了半边头。第二年的4月，他以“操纵证券交易价格罪”被判处有期徒刑4年并处以罚金50万元。他在庭上说：“面对那些受损失的投资者，我感到非常惭愧。”

那个股价曾经上天入地的康达尔的结局是这样的：2001年5月，中科创业（集团）股份有限公司通过股东议案，宣布公司名称变更为深圳康达尔（集团）股份有限公司。10月29日起，公司股票简称由“中科创业”变更为“ST康达尔”。日后不了解这段历史的股民，比较1999年底的康达尔与2001年底的康达尔，会发现公司头上无非多了一顶“ST”的亏损帽子，而不会想到其间竟还隐藏着一段如此血腥而壮观的“中科创业”大惨剧。

从起点到终点，一切似乎结束得太过于快速了，原本应该余音袅袅的故事结尾好像被人动了外科手术似的干净。

为什么明目张胆的庄家行为始终无法得到有效的遏制？

为什么一家上市公司90%的股权被人控制，而监管当局居然一无所知？

为什么120多家证券营业部居然没有一人告发K先生们的股价操纵行为？

为什么那么多人愿意把数十亿元的资金交给一个从事违法活动的机构？

为什么那些参与融资协议的律师们都甘心知法犯法？

为什么那么多的媒体都愿意为中科创业抬轿子、吹喇叭？

为什么那么多的股票分析师、基金经理们没有一个人对中科创业的重组提出疑问？

为什么全中国居然没有一个人对K先生所宣称的任何一个项目提出哪怕一丁点的质疑？

为什么涉及400多家机构的大骗局最后只以审判几名中科创业的员工而草草收场？

为什么那些神秘的“北京机构”总是能躲在幕后，一次又一次地得手？

这么多的“为什么”，如一只只充满血丝的眼睛，悬挂在中国股市通往未来的道路上。

【中科创业大事记】

1994年11月1日，由深圳宝安区养鸡公司改组的康达尔A股上市交易。

1996年，庄家朱焕良在二级市场囤积康达尔股票。

1997年，香港突遭“禽流感”袭击，康达尔业务全面萎缩，朱焕良股市深套。

1998年秋，朱焕良与吕梁达成合作坐庄的协议。

从1999年3月起，吕梁在《证券市场周刊》上连续发表4篇《关于世纪末中国资本市场的对话》。5月19日，中国股市爆发“5·19”大行情。

1999年12月，康达尔在深市涨幅最大的前20名股票中名列第17位，全年涨幅111%。康达尔发布公告，将公司名称和股票简称均变更为中科创业。

2000年3月和7月，吕梁分两次购买中西药业的法人股，成为公司第一大股东。6月，他购买胜利股份900万股转配股，成为第四大股东；同月，他又收购岁宝热电的流通股，成为第四大股东。“中科系”赫然成形。

2000年2月18日，吕梁新婚大喜，操盘手将当日中科创业的股价“做”到72．88元，以此为老板庆贺。

从1999年到2000年底，中科创业连续26个月被《中国证券报》列为投资风险最小的10只股票之一，并且长时间排名第一。

从2000年5月起，朱焕良开始私下抛售中科创业的股票，为了接下抛盘，“中科系”前后花了6亿元的资金。8月，朱焕良将所得的11亿元现金偷运出境。



中科案审判现场

从2000年12月25日起，中科创业连续9个跌停板，50亿元市值烟消云散，“中科系”股票均上演跳水惨剧。

2001年1月1日，吕梁约见媒体记者，坦陈坐庄事实，声称与他有染的金融机构多达400多家。

2001年2月3日，北京公安机关对吕梁实行监视居住。9日，吕梁神秘失踪。

2001年10月29日，中科创业发布公告，将股票简称变更为“ST康达尔”。

2002年4月，北京市第二中级人民法院公开审理中科案，6名相关人员以“操纵证券交易价格罪”被判刑。

【档案存底】

第一代庄家的结局

庄家是1995年到2005年期间中国股市最神秘而凶猛的一群人。他们在法规尚未成熟的市场中上下其手，骄横非常，以无所不用其极的违规行为和弥天谎言，一次又一次地玩弄着千万股民。2004年8月，由新华社主办的《瞭望东方周刊》刊文《中国第一批操盘手的真实下场》，披露了29名操盘手的资料（详见下表）。他们中的大多数都曾是证券市场上呼风唤雨的人物，某种意义上都属于庄家，只是大庄和小庄的区别罢了。

从结局上看，这29名操盘手的结局不外乎7种：窘迫的有8人；逃亡的有7人；入狱的有5人；转行和赔光的各有3人；剩下3人的结局分别是禁入、失踪和胜利。除了一个叫赵笑云的在当时还侥幸存活外，其余都已在癫狂中烟消云散。

出生于1970年的赵笑云有“国内第一股托”之称。他的经典战例是“运作”青山纸业。青山纸业自1997年上市后无甚表现，股价一直徘徊于八九元附近。而2000年6月，借职工股上市，该股却一改疲态，走出了翻番的行情。2000年7月22日，赵笑云开始在各大媒体上对其大肆推荐，随后该股连续上涨。7月29日，他再次推荐该股，并明确给出目标价位——第一目标位28元、第二目标位40元，而此时的股价在15元左右。此后，他又多次发表文章，推荐该股的成长性，并称要“咬定青山不放松”。青山纸业股价一路上扬，后发生大幅换手，庄家乘机出逃，散户损失惨重。在2000年前后，赵笑云和他所属的证券投资咨询机构东方趋势声势最大，在各大报刊的荐股比赛中频频领先，尤其是在一个“南北夺擂”模拟实战中，居然创造了累计收益率2000%的战绩，为同期市场收益的50倍。

2002年5月24日，中国证监会网站公布了截至2002年4月30日的证券投资咨询机构及其执业人员名单，赵笑云及其所在的东方趋势被排除在外。赵笑云为何突遭监管层封杀？证监会对此并没有给出明确的说法，只是含糊地称其“涉嫌操纵股价，现在还在调查中”。据知情人士透露，赵笑云早在2001年就已携妻到了英国“留学”。赵笑云虽然实现了胜利大逃亡，但留下的是“笑云不是庄，青山可为证”的反讽。

中国第一批29名股市操盘手情况表

序号	姓　名	属性	下场	经典案例	文凭	风格	爱好	最高财富
01	马　晓	私募	赔光	界龙实业	高中	激进	赌博	1000万元
02	唐万新	私募	赔光	湘火炬	大专	重组	旅游	30亿元
03	康晓阳	券商	入狱	申华股份	本科	差价	围棋	6000万元
04	庄晓雁	券商	逃亡	苏常柴	本科	双轨	钓鱼	100万元
05	张少鸿	期货	入狱	深发展	中专	策动	历史	1亿元
06	吕新建	私募	逃亡	中科创业	本科	重组	诗歌	2000万元
07	夏晓雪	券商	禁入	新亚快餐	本科	重组	洗澡	500万元
08	王寒冰	券商	逃亡	琼民源	本科	差价	围棋	200万元
09	蔡　明	券商	窘迫	海虹控股	研究生	双轨	嫖妓	1000万元
10	华　实	私募	窘迫	/	本科	顺势	旅游	2000万元
11	苏　华	私募	赔光	/	本科	顺势	赌博	1000万元
12	陈　荣	私募	转行	本地板块	大专	重组	保龄球	27亿元
13	赵笑云	私募	胜利	青山纸业	本科	差价	音乐	1亿元
14	高　岭	券商	逃亡	辽源得亨	大专	差价	足球	100万元
15	常晓建	企业	窘迫	漳泽电力	本科	闪电	读书	1亿元
16	花　荣	私募	窘迫	西藏明珠	本科	盲点	足球	2000万元
17	肖建华	私募	窘迫	明天科技	本科	重组	旅游	1亿元
18	张　海	港资	转行	方正科技	本科	收购	足球	8亿元
19	孙田志	券商	入狱	虹桥机场	大专	策动	嫖妓	2000万元
20	刘志远	私募	逃亡	世纪中天	研究生	收购	历史	1亿元
21	黄　镇	期货	窘迫	绍兴百大	中专	差价	赌博	1亿元
22	张雁翎	券商	窘迫	郑州煤电	大学	差价	历史	200万元
23	洪　猛	券商	窘迫	太极集团	大学	顺势	旅游	6000万元
24	苗少锋	券商	失踪	浙江中汇	大专	差价	赌博	100万元
25	罗　成	企业	逃亡	亿安科技	大学	重组	读书	2亿元
26	雷立军	私募	转行	深天地	高中	闪电	嫖妓	5000万元
27	李宏卫	企业	逃亡	兴业房产	高中	收购	哲学	100万元
28	魏建军	券商	入狱	外高桥	研究生	策动	诗歌	100万元
29	石　军	券商	入狱	华银电力	本科	顺势	骑马	2000万元

【八方说词】

就如同捷克小说家米兰·昆德拉曾经写过的，“事情总比你想象得要复杂”。在中国股市发生的那些故事，谜底总比你想象得还要阴暗。对于庄家现象，社会各界喊打多年却始终无法根绝，经济学家从制度设计的角度进行反思，提出了很多深层次的改革命题。透过吴敬琏等专家的观点，我们可以发现，文化人吕梁之所以成为K先生，是一个制度性的产物。

为什么中国股市像赌场

吴敬琏（经济学家、国务院发展研究中心研究员）：中国的股市很像一个赌场，而且很不规范。赌场里面也有规矩，比如说你不能看别人的牌。而在我们的股市里，有些人可以看别人的牌，可以作弊，可以搞诈骗。坐庄、炒作、操纵股价可说是登峰造极。

现在中国市场上操纵股价的：一类是中介机构；一类是上市公司的某些知情人，即有内幕消息的人；还有一类就是资金的供给者，可以是银行，也可以是其他的资金供给者。他们共同密谋以后就低价吸纳股票。炒作的办法大概有两种：一种是关联机构互相炒作、互相买卖，买卖非常频繁，把价格炒上去；另外一种就是由有关的上市公司放出利好消息，然后把股价拉升上去。当他们发现有中小投资者或局外的大投资人跟进的时候，就偷偷地跑掉，把后来跟进的人套住，这时股价就不断地往下跌。不要把股市变成“寻租场”。由于管理层把股票市场定位于为国有企业融资服务和向国有企业倾斜的融资工具，使获得上市特权的公司得以靠高溢价发行从流通股持有者手中圈钱，从而使股市变成了一个巨大的“寻租场”。因此，必须否定“股市为国有企业融资服务”的方针和“政府托市、企业圈钱”的做法。

张维迎 （经济学家、北京大学光华管理学院院长）：中国股市为什么骗子奇多？在中国股市，缺少真正的长期投资者，政府随意地管制，大家没有稳定的预期，所以才丑闻不断。

我说中国股市实际上是一个“寻租场”。管制使烂柿子值钱、好柿子难

卖。现在股市之所以能不断扩展，是因为政府的资源无穷无尽吗？资源当然不会无穷无尽，但现在还没有耗尽。你犯了错误，政府必然会调用其他的资源来掩盖你的错误，政府的隐含担保使得所有在股市上玩的人都预期自己不会受到损害。在西方，如果企业垮了，股票将一钱不值；但在中国，一个企业破产了，可能创造出对“壳”的需求。这个“壳”在经济学上是什么意思？它代表管制租金。在市场中，破产的企业不可能有人来买的；即使买，也不用付多少钱。我要上市，我自己可以上市，我干吗要披着你的外衣？但在中国不同，上市是政府的垄断行为，我自己上不了市，就只能借壳上市。你去卖西红柿的时候，如果烂的西红柿和好的西红柿搁一块的话，好的西红柿的价钱也会掉下来。但我们的问题是，好的西红柿不让卖，只能卖烂的西红柿，所以我为了卖我的好西红柿，只好将它塞进你的烂西红柿中混着卖。当前股市上烂的西红柿很值钱，损害的是好的西红柿，后者达不到应有的价格。

中国的股市还是个资金黑洞，什么时候资源用完了，也就完了。从时间上看，一旦大家预期到场外资源要用完，股市就会崩盘。然后，股市再慢慢走上正轨。垄断创造和吸引了更多的骗子。股市中的欺骗其实是政府有意无意中造成的。政府为了防止欺骗，又要采取一些其他的措施。好比说规定上市公司３年净资产收益率在１０％以上才能增发配股，由此导致上市公司进一步采取短期行为。试想，我上市后募集了１个亿的资金，加上我原来的1个亿，我每年必须有２０００万元的利润才有可能配股，但实际上任何一个好的项目都不可能一两年内就赢利。那么，这个上市公司该怎么办呢？它自己就最有积极性去坐庄炒作。它本来过不了这一关，但现在自己炒自己，过了这一关，而实实在在的企业反而不敢上市，因为它上市后达不到这个要求。从理论上讲，这个东西不难理解。就像斯蒂格利茨和温斯的信贷配给理论提出的，由于存在着“逆向选择”，银行的贷款利率提得越高，老实的企业越不敢来贷款，来的全是骗子和冒险家。由于“逆向选择”，越有能力操纵股市的人越愿意上市，因为它最有“能力”满足监管的要求。

胡舒立（《财经》杂志主编）：中国的证券市场有着强大的“庄股”支撑体系，正是庄家的天堂。这是个让人难以接受的结论，但现实就是如此。在整个庄家支撑系统中，最粗壮的基干就是金融支撑系统。

事情说起来显得有些简单：证券市场不是个封闭的体系，其运转有赖于金融系统；疾患缠身的金融系统，又反过来使证券市场病征加重。

在吕梁案中，帮助庄家创造两个月内“融资”54亿元的中介机构，正是明知其操纵股价违法违规，却又争先恐后不遑稍让的众多证券公司，其中绝大多数是国有大型证券公司，总计有153个营业部。帮助吕梁“融资”的券商们的名单，见诸检察院的公诉书，被广泛刊登于各家媒体。然而，或因涉案者过多，或因法律界定的含混，或因其他，相关责任者并没有受到任何司法追究。不独如此，其中不少责任者在风头过后仍官复原职，甚至仍然升职，看来在其本公司的心目中确实不是违规，也不是失职。如此结局，虽然在人们意料之中，可以有种种说得过去的解释，但也无可争辩地表明，中国证券市场的庄家支撑体系是何等坚固！

监管当局为证券市场激浊扬清做了许多事情，一连串为恶最甚的案件被查处、被曝光、被绳之以法，确实起到了震慑作用。在震慑之余，如今前车之辙已经昭然，可知吕梁们的出现不是偶然，而庄家们的帮凶其实是一个完整强大的支撑系统。如果还想朝着既定的方向走下去，现在就已经到了对庄家系统施行手术、掘其根本的时候了。这关乎中国证券市场是否能够有一个健康的未来，关乎中国市场经济体系的未来。当然，手术者也不应当只是一家监管部门或一个方面军，这需要全局性的坚决行动。

道理很简单，重要的是尽快达成共识，付诸实施。否则，新的吕梁再现江湖，恐怕不过是时间问题。

华晨："拯救者"的出局

如果故事可以重来一遍的话，

仰融一定会把"下一个场景"设在大连或辽宁省的其他某个城市，

而不是南方的宁波。

一位有惊人商业天才的企业家失足于一个政商常识。

仰融的故事再次证明——

没有学会妥协的企业家很难在中国商界成功；

没有学会"政商博弈术"的企业家甚至很难在商界立足。

也许过了很多年后，当教授们在课堂上讲述中国汽车的成长史时，都会不可避免地以一种褒贬难辨的口吻，幽幽地说："从前，有一个人，叫仰融……"

这是一个开头很像神话的故事。在一片混沌未开的天地里，突然横空杀出一个连名字和故乡都十分神秘的武士，没有人知道他来自何方，他的武功授自何人，他挥舞着一把叫资本的战刀所向披靡。这是一个善恶难辨、面目不清的武士。他试图拯救一个已经丧失了斗志、日渐沉沦的行业，在某些时刻，他仿佛已经成功了。这个神勇的武士看上去是那么强悍和无所不能，但实际上他也有自己的"阿喀琉斯之踵"[11]。为了避免灾难的发生，他精心地设计了一个庞大而云缠雾绕的"资本迷宫"。

但是，这个设计了迷宫的人，最终还是在迷宫中走失了。他的结局是成了一个在逃的通缉犯，在大洋彼岸，眼睁睁地看着自己10年打下的"帝国"一天天衰弱沉没。没有人说得清楚，这到底是武士的悲剧，还是那个行业或时代的悲剧。

他的故事很曲折，很惊心，也很悲情。即便过了很多年，当人们谈论起他的时候，仍然会感觉百味杂陈，一言难尽。

亮相：催生“中国第一股”

1991年夏天，中国商业界最轰动一时的新闻是“罐头换飞机”。南德集团的牟其中用价值4亿元人民币的500车皮日用小商品换回4架苏制图－154飞机，他自称从中赚了8000万元到1亿元。这桩颇有点异想天开的交易，在媒体的大肆渲染和报道后广为人知。所有的人都对之津津乐道，惊叹为资本经营的天才典范。在上海东湖宾馆7号楼的办公室里，当人们正热烈地议论着这件事的时候，35岁的仰融坐在高背大皮椅上，一脸的不屑。当时，他潜心策划的一个资本项目运作已接近尾声，而从日后看来，它的确比以物易物的“罐头换飞机”要高超和精妙得多。



仰融

在很多年里，仰融把自己的出身和经历包装成了一个谜。他自称是安徽徽州人，西南财经大学毕业，拥有经济学博士学位。在一次公司内部会议上，他介绍自己的经历时还说：“在越南打过仗，1988年受了一次大伤，腿断了，头也打开了，三进手术室，奇迹般地、没有残疾

地活了下来，这以后便开始既珍惜又藐视生命。”而实际上，他出生在江苏省江阴市北国镇，原名叫仰勇，兄弟4人。他拿到经济学博士学位是1995年前后的事情了，在这之前他应该没有读过任何大学。初中毕业后，他先是做了一阵子的厨师，后来承包过家乡的一个小商店，再后来到江阴市外贸公司上班。他有一个叫仰翱的二哥，在无锡办了一家精细化工厂。1989年9月，仰融所在的外贸公司发行400万元企业债券，他就拿着这笔现金跑到上海去炒股票了。此人自幼胆识过人，天性颇不安分，在浑水一片的早期股票市场上自然如鱼得水，成了第一代资本炒家。当年的上海东湖宾馆是早期炒家们聚集的根据地，沪上颇有名的杨百万、刘太、朱焕良等人都曾在此扎营坐庄，仰融日日跟这群人厮混在一起，兴风作浪，很是赚到了一点钱，同时也历练出一番纵横捭阖的运作本领。在某一天，他索性把自己的名字改成了仰融，大有“仰仗金融”的寓意。1990年前后，因机缘凑巧，他结识了一个大人物。

这个大人物是中国金融学院党委书记许文通。许老先生是江苏启东人，仰融的邻县同乡。他是老资格的金融教育家，中国金融系统很多显赫的官员和学者都曾经受教于他，在这个圈子里人脉深厚，一时无二。仰融虽非科班出身，但他独有的资本嗅觉和精干的操作能力却颇得许老先生的欣赏。通过许文通，仰融结识了一些高层政商人士。在这种交际中，仰融视野陡开，褪去了不少草莽气，因而也比苟且于灰色角落、只知道倒买倒卖的杨百万等人有了更远大的前程。在许文通的鼎力襄助下，仰融赴香港创办华博财务公司，其初始出资方为许文通担任董事长的海南华银国际信托投资公司[12]。

20世纪90年代初期，许多机制僵化的国有企业已经江河日下，难以为继，报纸上开始连篇累牍地讨论国有企业的“生与死”。而在许文通等人看来，要把国有企业搞活，仅仅靠管理松绑和财政输血显然是条走不通的死路，因此必须在制度架构和运营模式上有大胆的创新，而资本市场无疑是最可倚重的一种资源和手段。年轻气盛的仰融很是赞同这种理念。于是，在圈内人的引领下，他接触到了东北一家陷入困境的国有客车厂，它就是沈阳金杯客车厂。

沈阳金杯客车厂是一家组建不久的工厂，1987年，沈阳农机汽车工业局将局内的50多个小型的汽车修理和部件工厂拼凑在一起，由快到退休年龄的副局长赵希友出任厂长。赵希友虽已年近60岁，却是一个很活跃和有闯劲的改革家。金杯创建之初，人员涣散，设备老旧，资金缺乏，几乎一无是处。赵希友想到了发行股票的办法。根据当时的报道，金杯是东三省第一家被允许公开发行股票的股份制企业。赵希友的募资规模是1亿股，每股1元。为了融到资金，赵希友使出了浑身解

数，他甚至跑到北京国家体改委的大院里贴布告卖股票，好奇的媒体记者对这个新闻大加报道。不过，他摆摊一天，也仅仅只卖出了2.7万股。就这样，从1988年底开始发行股票，历时1年有余，还剩一半股票在自己手上。就在这个时候，仰融北上，以拯救者的形象出现在了焦头烂额的赵希友面前。他开口讲的第一句话就是："请你把剩下的股票都卖给我吧。"更让赵希友匪夷所思的是，这位南方来的年轻人对他说："我要让金杯成为第一家在美国上市的中国公司。"

1991年7月22日，仰融以原始股的价格买下了4600万股记账式股票。这些股票被装在20个纸盒箱子里，从沈阳空运到了上海，在东湖宾馆7号楼的地下室里，仰融从上海财经大学雇来一个班的学生花了大半个月的时间，把它们一一填名过户。于是，他成了金杯的大股东。

日后一个始终没有解开的谜团是，仰融用于购买金杯股票的资金是从哪里来的。2003年，仰融在接受凤凰卫视采访时称，他投入金杯的资本，一部分是向其兄长借的，另一部分是在上海炒股所得。而据很多股市专家指出，1990年前后的中国资本市场规模非常之小，深圳和上海的两个证券交易所都是在1990年12月才正式创办的，进入流通的股票不到区区20只，仰融纵有通天奇才，也绝无可能在一年半载里敛聚起数千万元的财富。据大学毕业就跟随仰融的苏强称，在1991年3月，他到东湖宾馆投奔仰融的时候，"在仰融手下，主要也只是三五个人，没有什么职务，成天拎个包，里面装好多身份证和图章飞来飞去，和企业管理绝不沾边。什么是合法的，什么是违规的，说不清楚"。另据2003年的《21世纪经济报道》披露，有档案显示，仰融策划收购沈阳金杯，其投入的所有现金都来自许文通掌控的海南华银国际信托投资公司。

在购股事宜完成后，仰融迅即赴美。在纽约，美林证券分析师汪康懋正翘首等待着他。据汪康懋回忆，仰融穿着一件厚重的军大衣走在狭窄而高楼耸立的华尔街上，他大声说："我们要把五星红旗插在这个地面上。"在汪康懋的牵线下，第一波士顿证券公司答应做沈阳金杯上市的承销商。汪康懋还记得他第一次去沈阳工厂时的吃惊心情。尽管他已经对中国国有企业的落后状况有了充分的心理准备，可是眼前看到的景象还是让人十分气馁："金杯汽车是一个非常老旧的厂，有50来个部件厂，很粗放，很差，手工作坊型的，根本拿不出手。工厂的厕所是漏风的，国际会计师事务所的女会计师都不愿进去。"当时的企业现状是，金杯几乎没有什么优质资产，其主要出产的海狮客车每年只能卖出2000辆，有99%的零部件都是从日本进口的，时值日元狂涨，工厂的回笼资金还不够买零部件。在国际资本市场上，纽约证券交易所一向以规范严格而著称，在当时，连中国香港和台湾地区

都没有企业在这里上市过。可是，在汪康懋、仰融两人的运作下，沈阳金杯的上市文件竟通过了美国证券监管机构的审查，最终得以被批准上市。客观而言，论及第一家在美国上市的中国国有企业，怎么也轮不到名不见经传和了无生机的沈阳金杯。其之所以能意外胜出，主要得益于美国资本市场开始对“中国概念”特别青睐，而他们又对这个社会主义国家毫无认知。就这样，送到门口的“金杯”成了被选中的对象。

在1年多时间的上市过程中，英语不太好的仰融其实只去了两次纽约，美国方面的大部分事务都交由汪康懋等人奔波搞定，而他主要的精力都放在国内资本的组合上。种种迹象表明，在进入金杯的时候，资历浅薄、民间炒家出身的仰融与其说是收购者，倒不如说更像是一个活跃于幕前的操盘手，在他的身后隐藏着一个强大的政商关系群和错综复杂的资本网络。然而，这位心思缜密的人显然不甘于扮演这种“皮影人”式的江湖角色，他要拥有自己的“王国”。就在买下金杯股票的当月，华博财务公司、海南华银国际信托投资公司与沈阳金杯汽车制造有限公司组建了新的沈阳金杯客车制造有限公司，注册资本2998万美元——之所以是这个很奇怪的数字，是因为当时政策规定，3000万美元以上的合资项目要上报国务院审批。金杯占60%的股份，华博和华银分别占25%和15%的股份。1992年，华银把所有股份又转让给了华博。6月，在高人的指点下，仰融悄悄在素有“免税天堂”之称的太平洋小岛百慕大设立了一个项目公司——华晨中国汽车控股有限公司，此公司由华博100%控股，沈阳金杯客车制造有限公司40%的股份被全部注入这家专门用于上市的“壳公司”。到8月，仰融以“股份只有40%，不符合在美独立上市条件”为理由，又安排了一次关键性的换股，将华晨对金杯客车的控股比例扩大到51%，成为该公司的控股方。与此同时，仰融不动声色地完成了对华博的资本改造，其股权结构改为仰融占70%、另一自然人占30%，法定代表人仍是仰融。在这一过程中，许文通与华晨的关系十分耐人寻味。在数次洗牌后，收购资本的提供方、国有性质的海南华银日渐淡出；1993年，许文通离开海南华银，随即出现在“华晨系”的控股核心——香港华博财务公司，并出任董事长。

很显然，仰融通过这一系列让人眼花缭乱的资本重组充分放大了自己在这个上市项目中的权益。他在资本运营上的卓越想象力和操作才能，在这个时候已经鲜明地展现了出来。在这个过程中，有一个小小的细节，在当时被他自诩为精妙之笔，而日后却成了他的“阿喀琉斯之踵”。

当时，沈阳金杯要在美国上市，仅凭一个国有企业的概念还不足以引

起美国投资者的兴趣。于是，在幕后人士的指点下，1992年4月，仰融的华博与许文通掌管的海南华银、中国金融学院以及中国人民银行教育司共同发起成立了中国金融教育发展基金会，其性质是“非官方的非营利性组织”，注册资金由中国人民银行教育司从“事业创收”中拿出10万元，华晨则出资100万元，仰融出任董事、副会长。随后，华晨公司隐身其后，其资产以“划入”的方式全部装入基金会中。在某种意义上，这个基金会对于金杯的上市起到了决定性的作用。参与上市全过程的汪康懋证实说，美国证监会官员到中国考察时，中国人民银行出面进行了接待，一些文件都是在中国人民银行的一个会议室里签署的。汪康懋说：“没有他们，华晨上市不好办。”

将一个有中央银行背景而性质又是非官方的非营利性组织的基金会，作为上市公司的主要股东，实在是一个非常奇妙的构思。它既可以激发投资商无限的想象空间，而又对实际运营不造成影响，这可谓是华晨上市一案中最为精妙和关键性的一着。然而，造化弄人的是，10年之后，正是这精妙的设计最终造成了一代枭雄仰融的出局。

1992年7月，金杯汽车A股在上海证券交易所上市。10月，以金杯客车为主要资产的华晨公司在纽约证券交易所成功上市，作为“社会主义国家第一股”，在华尔街引起了很大的轰动，获得超额认购85倍，融资7200万美元。《华尔街日报》在报道中说：“这是一个象征性的事件，也许从今天开始，社会主义中国真正融入到了资本主义的游戏中。”

将一家效益乏善可陈、毫不起眼的公司重新“包装”，居然能够在国内及全球最重要的资本市场上双双融资成功，这可算是一个罕见的事件。当时的中国，证监会尚没有成立，连《公司法》都还在讨论之中，华晨的海外上市游走在政策的边缘地带，居然突围成功，非专业出身的仰融财技之高超实在令人钦佩。日后，他十分自得地对《中国企业家》记者说：“外国人认为我是推动中国企业国际化的第一人，他们说中国国际化的税收是我推动的，中国企业国际化的上市准则是我推动的，上市的国际会计准则是我推动的。后来，很多中国公司到美国上市，全是拿我的招股说明书换成它的业务内容跟着上市的。”其言不无夸张之处，但也大半算是事实。全球知名的哈佛大学商学院便曾把华晨上市招股书收录为经典案例教材。

在美国上市成功，得益最大的当然是金杯客车。这家由农机部门拼凑而成的汽车厂一跃成为国内产权性质最优化的知名企业。工厂所在的沈阳大东区是国有老牌企业林立的地区，其门前一条“东北大马路”蜿蜒6公里，20世纪五六十年代创办的钢厂、钢管厂、起重机厂、建筑机械厂和陶瓷厂等比邻而建，在1991年前后都已相继陷入困境，只有

马路尽头的金杯汽车厂竟凤凰涅槃，焕然一新。因金杯客车的上市，辽宁省和沈阳市雄心勃发，发誓要在东北打造一个全新的汽车产业基地，用当地官员的话说，“要把沈阳建成为中国的底特律”。

造车：打造“中华第一车”

华晨上市让仰融一战成名。不过在当时，金杯客车在他眼中无非是资本运作的一个题材而已，对于汽车行业，他所知不多，而且也兴味索然。他当时最想干的事情是如法炮制，把一家又一家的国内公司弄到美国去上市。因此，他很高调地在上海搞了一次研讨会，推广华晨海外上市的经验，结果北京相关部委得知后大为不快，发通知警告华晨此举是“非法”的。仰融的复制梦就此破灭。

事实上，就在仰融购买金杯股票的1991年，中国汽车产业正经受着一次世纪阵痛。

这一年的11月25日，中国硕果仅存的国产轿车——“上海”牌轿车宣告停产。在此前的1987年，“红旗”牌轿车已经停产。至此，中华人民共和国成立后的两大轿车品牌均宣告消亡。不少工人闻讯从市区赶到安亭，争相与最后一辆“上海”牌轿车合影告别，有人眼里还泛起了泪花，还有人则手抚车身，依依惜别。在这种伤感时刻，德国大众在华投资却逐年增加，它出产的桑塔纳轿车年产6万辆，竟接近“上海”牌轿车在过去28年里的总产量，已成为中国市场的第一轿车品牌。1991年8月的美国《商业周刊》评论说：“1990年，上海大众的税后利润一举超过了大众的全球赢利目标，其原因之一是，只有在中国这样的国有经济条件下，一辆普通的大众桑塔纳轿车才能卖17.8万元人民币，几乎6倍于该产品的世界平均价格。”1991年5月，国家有关部门决定，在未来4年内报废170万辆在1974年前制造的老汽车，绝大多数的国产老轿车都在此列。这对于中国汽车产业来说无疑是一个天大的利好，可惜那些老迈的国有老厂已经无缘分享这块大“蛋糕”。《南华早报》引用物资部门官员的话说：“政府将为机关和企业用新车替换旧车提供财政方面的帮助，这些新车主要是由中国与美国、日本、德国和法国的合资工厂生产的。”

在资本市场鏖战多年的仰融很快意识到，无意中踏入的汽车行业也许是中国最具成长性的领域。就在美国上市后的一年，与仰融交好的赵希友退休，沈阳市政府把国有股出售给了长春一汽，试图傍住大船好出海。然而，两三年经营下来却起色不大。从1995年起，仰融以大股东的身份接管了金杯客车的管理权，把精力逐渐转移到经营业务上。当时的汽车行业因多年的垄断经营，各大汽车厂家均裹足不前，业内“行规”重重，暮气十足。当仰融真正进入之后，这位大局观十分清晰和敏锐的战略家很快成了一个让人头痛的“颠覆者”。



金杯客车在装配中

金杯公司的主打产品是“海狮”牌小客车。而在这个市场中，长春一汽的“解放”牌面包车无疑是当之无愧的“小霸王”，风头正劲。仰融把全公司最优秀的研发人员全部集中起来，专门针对“小解放”开发出了一款低成本的海狮新车型。在这期间，发生过一段很见仰融性情的逸事：仰融曾去长春拜访一汽董事长耿昭杰，耿昭杰傲慢待之，仰融颇为不忿。海狮新车型设计出来后，仰融卷着图纸再找耿昭杰，说：“我这个车一卖，你的小解放肯定就不行了。但是我开发这个车呢，也肯定要亏本。我一个月生产500台，一年打个折就是5000台，你每台车给我1万元，总共5000万元，我把这个型号的许可证卖给你。这个情况，我现在通报给你，如果你不同意，我就按我的方式干了。”耿昭杰从来没有见过这种人，以为他一定是疯了。新海狮推出市场之后，因其造型新颖、价格低廉、营销手段灵活而深受中小城镇用户的欢迎。仅1年后，一汽的“小解放”就由赢利转入亏损，两年后，被迫退出了竞争。

在经营策略上，仰融将业内的“行规”一一打破。他十分推崇《孙子兵法》中的一句名言——“知变则胜，守常必败。”因此，他每每以打破常规为制定战略的第一要义。海狮客车第一个在产品广告中打出售价，从而杜绝了经销商中间做手脚的可能；它还第一个实行全国统一份额折让，全国各地经销商不分远近大小，统一折让百分点，杜绝了

内部人员与经销商勾结牟利的弊端。此外，仰融还把金融业的承兑汇票制度引入汽车业，公司总销售额的60％用承兑汇票，大大降低了流动资金的占用率。

本来就对汽车业不熟悉的仰融，在经营上毫无包袱和成见，因此打起仗来新招迭出。从1996年起，沈阳金杯一路高歌猛进，迅速成为国内轻型客车市场的老大，每年的销售额都以50％的速度增长，一直领跑同业，并创下了投资回报率高达30％的行业纪录，其销量也从1995年的9150辆起连年递增，到2000年已经达到6万辆。被业界鄙视为“门外汉”的仰融，交出了一份让所有业内高人都感到惭愧的成绩单。

初战告捷之后，仰融对汽车行业的兴趣越来越高。一个小小的轻型客车市场显然无法让他吃饱，他又把目光迅即投向了这个行业最肥沃的一块天地：家庭轿车。20世纪90年代末是中国消费市场的一个突变期，在食品及家电商品获得了高速成长之后，大宗耐用消费品的兴盛时代到来了。随着民众购买能力的提升以及国家政策的鼓励，房地产和汽车成了新的消费热点。从1996年起，家庭轿车的拥有量连年翻番，众多专家纷纷预言，中国的家用轿车时代已经到来了。到2000年6月，北京的私人轿车保有量达到41万辆，成为国内第一个私人轿车超过公务车的城市。与此相关的是，汽车行业的暴利现象已昭然若揭。有人将中国与美国的轿车价格进行比较，同等性能的大众甲壳虫，中国的售价是美国的3.36倍，别克是2.36倍，丰田花冠是2.8倍。让人吃惊的暴利，无疑意味着汽车行业有着巨大的成长空间。

尽管市场前景广阔，但是对于中国的汽车制造商来说，机会却未必很大。因为，汽车行业是一个技术含量很高，规模效益又十分重要的重型工业。历经百年激烈竞争，全球范围内，德国、美国和日本的十来家跨国汽车公司几乎已经垄断了汽车的技术话语权和品牌号召力。在中国市场上，原有的“红旗”牌及“上海”牌轿车都已经被巧妙地消灭。新华社记者、知名汽车观察家李安定曾用“百病缠身”来形容国内的汽车工业状况：投资分散，开发能力差，生产成本高，销售服务体系近乎原始。他断言，如果中国汽车业不能通过巨额资金的筹集来完成结构调整和重组，全军覆灭决非危言耸听。正是在这种大环境下，作为一家在家庭轿车领域毫无经验的企业，竟试图从这群大老虎嘴里夺食，实在难于上青天。

可是，仰融偏偏不信这个邪。他提出，“要制造拥有百分百知识产权

的中国轿车”。此言既出，业内领袖纷纷摇头。

仰融造轿车，并不像别的企业家那样，按部就班，沿台阶而上。他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。从1997年底起，仰融就开始筹划引进德国技术和设备，打造一条年产10万辆轿车的生产线。1999年3月，华晨控股上海老牌上市公司申华实业，并更名为“华晨集团”，这成为他打造华晨汽车帝国的一个重要的资本平台。10月，“华晨中国”在香港联合证券交易所成功上市，发行1958万股股票，募集资金6.5亿港元。仰融对外宣布：“华晨将在5年内斥资40亿元，打造中国人自己的轿车。”

仰融在自主品牌的打造上实行的是双轨并行的战略。一方面，通过委托设计、自身滚动积累的方式培育核心研发能力。华晨出资1亿元，与清华大学联合成立了清华大学汽车工程开发研究院，仰融出任理事长。另一方面，他打破常规的合作模式，在中国申请加入世贸组织的大背景中，同世界级别的汽车公司寻求不同形式和内容的合作。他认为，中国汽车工业现有三种发展模式：第一种是合资；第二种是许可证生产，搞引进；第三种是自主开发，在全球合作分工。他说：“我现在正在研究第四种，应该与全球的汽车行家联合开发，共享资源和平台，划分市场。”

在这种战略思想指导下，华晨先后与5家国际大汽车公司开展了广泛的合作，仰融得意地称之为“五朵金花”：与宝马公司达成意向，合资生产宝马在全球销售最好的3系和5系轿车；与美国通用共同投资2.3亿美元组建合资企业，生产雪佛兰卡车和SUV；接手位于湖北孝感的三江雷诺，控股55%，计划引进雷诺家用型经济轿车“甘果”；收购沈阳航天三菱，与三菱合作生产轿车发动机；与丰田公司合作，开发适合中国市场的丰田经济型轿车。此外，华晨还与世界第一大汽车零部件生产供应商德尔福公司共同开发491Q－ME汽油发动机，准备将之装备在金杯客车和皮卡车上。

“五朵金花”使华晨从一开始就跟巨人们站在了一起。在“金花”们的拥围下，自主产权的轿车研发便不再是闭门造车：仰融请世界著名设计大师乔治·亚罗主持车型设计，整车性能验证由国际权威机构——英国MIRA公司试验鉴定，冲压、装焊、涂装、总装四大工艺设备均由世界著名汽车设备制造公司提供，其重要的总成件、配件则由国际著名汽车厂商供应。他将新轿车起名为象征意味十足的“中华”牌。

除了围绕汽车构筑产业和资本平台之外，仰融还频频出手，涉足其他领域。2001年3月，他出资4.1亿元，认购广东发展银行3.43亿股股票，并以4.4亿元参与设立民生投资信用担保有限公司。同月，他受

让上市公司中西药业26.41％的国家股，成为该公司的第一大股东。

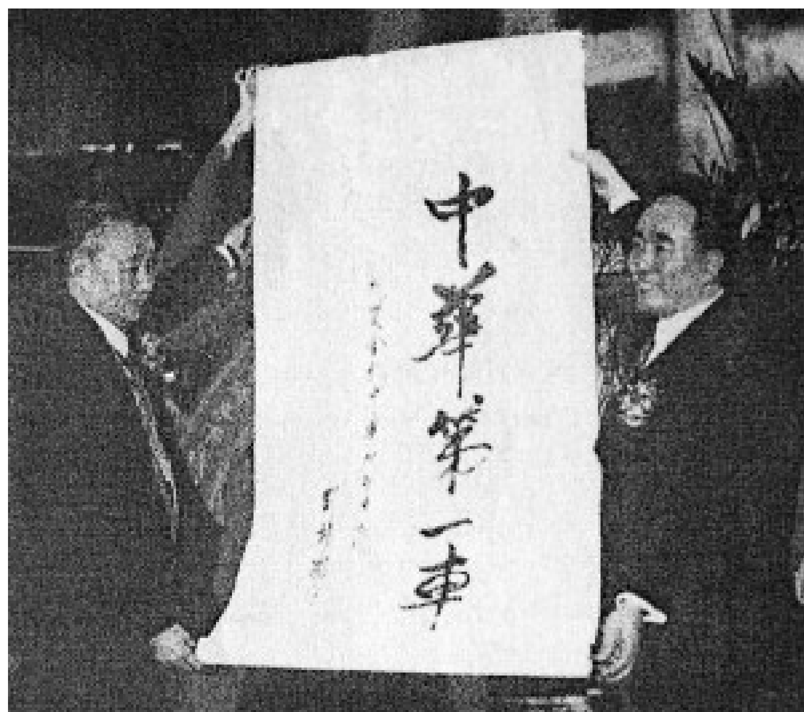
就这样，在仰融的强势运作下，华晨如大章鱼般地伸展出众多腕足，到2001年前后，仰融打造出了一个市值高达246亿元之巨的“华晨系”。旗下有5家上市公司，分别是内地的华晨集团、华晨金杯、中西药业，香港的华晨中国，纽约的华晨汽车。系内各种关联公司158家，其中控股138家。[13] 华晨拥有8条汽车生产线，10多家汽车整车和部件工厂，在中国汽车行业形成了一个前所未有的、“金融—实业”混业体系。在仰融的规划中，未来的华晨将在一家金融控股公司之下，形成汽车、金融和基础建设等三大板块。其中汽车占总产值的80％，到2010年实现150万辆的产销、2000亿元的营业收入、200亿元的利润。无疑，如果这个目标得以实现，华晨就将成为中国最大的汽车公司。

缺乏想象力的人很难读懂仰融的布局。仰融认为，对于华晨来说，最重要的竞争对手是时间。因而，必须在中国家庭轿车消费井喷及价格大战开打之前，构筑起一个庞大的、有持续竞争力的制造和研发体系。为此，在稳健与冒险之间，他毫不犹豫地选择了后者。

仰融的这些做法，无异于“离经叛道”。汽车产业对金融家的反感似乎是一个传统。早在亨利·福特的自传中，这个汽车巨头就言之凿凿，认为绝对要让金融家靠边站，“他们没有提出为企业安置一个工程师，他们想要安插的是一名财务主管，这就是企业拥有银行家的危险。他们凭金钱来思考问题。他们将工厂当作是生财而不是生产物品的地方。他们眼睛盯住的是钱，而不是企业的生产效率。”老福特固执地认为，“银行家由于所受到的专门训练及其自身地位的限制等原因，根本就不适宜于指导工业生产”。对于这些论调，仰融当然不以为然。他对《中国企业家》主编牛文文说，所谓造车的“八旗子弟”这么多年始终搞不好的一个重要障碍，就是专家治厂、顺向思维，逆向思维的人在企业里没有发言权。

2000年12月，第一代“中华”轿车在沈阳下线。在隆重的下线仪式上，仰融兴奋地手举一幅“中华第一车”的书法向到场的嘉宾和记者展示自己的梦想。他宣称：“到2006年，中国汽车业滩头阵地上唯一敢向外国企业叫板的，是我华晨。”

这一刻的仰融，已俨然一副民族汽车拯救者的形象。



仰融和他的"中华第一车"梦想

他的汽车梦想的确激发了很多热血的中国人，对于一个拥有13亿人口、正在崛起中的大国而言，居然不能制造出一辆“中华血统”的汽车，实在算得上是奇耻大辱。华晨的高调前行赢得了不少人的尊重。有记者采访65岁的江铃汽车董事长孙敏，问他最佩服哪个中国企业家，这位中国汽车业界的元老级人物脱口而出，“是仰融”。法国雷诺公司的常务副总裁杜迈考察华晨后，对仰融说：“世界革命从巴黎开始，中国汽车的革命将从你身上开始。”

背叛： 导致决裂的罗孚项目

一直到2001年初，仰融的事业毫无败落的迹象。

1月，为了表彰第一辆“中华”牌轿车下线，沈阳市政府举办了一个很隆重的仪式，授予仰融“荣誉市民”的称号。仰融公布2000年公司业绩，华晨的销售收入为63亿元，轻型客车市场占有率高达60%，税后利润为创纪录的18亿元，在汽车行业里仅次于上海大众、一汽大众。3月，沈阳政界发生大地震，市长慕绥新、常务副市长马向东因贪污腐败而被拘捕，案情涉及广泛，全市的重要涉案官员达122名，是为“慕马大案”。作为沈阳市最知名的大企业，华晨与政府有十分密切的互动，现任市政府首脑的落马自然会影响到仰融的战略思考。正是在这个敏感时刻，他开始与英国著名汽车公司罗孚商谈，规划南下新建汽车基地。

仰融与罗孚的接触始于发动机项目。“中华”牌轿车下线后，他发现采用的三菱发动机与车型不匹配，动力不足，而三菱方面拒绝进行技术更新，在宝马公司的推荐下，罗孚进入仰融的视野。罗孚是一家拥有100多年历史的老厂，由于成长缓慢，近年来亏损累累，正急切地在全球范围内寻找买家。仰融与罗孚的谈判很快从发动机项目上升到全面合资。这是一个十分适合的合作对象，技术研发能力雄厚，品牌高贵。仰融提出的合作方式包括：合资后罗孚的所有产品都搬到中国生产；保持罗孚英国研发中心和欧洲销售体系的存在，每年在中国生产的产品中，出口欧洲的用罗孚品牌，在中国和亚太区销售的打中华品牌；罗孚帮助华晨完成发动机的升级换代，并在发动机上打上“中华”商标。

仰融的方案一开始让骄傲的罗孚很难接受。他们提出，在中国，合资品牌更受偏爱，未来在中国市场销售的轿车应该打“罗孚”商标，每辆车要收200美元的商标费。仰融很干脆地说：“你放心，我在中国销售绝对不会用你的牌子，这笔钱你肯定是赚不到的。”

尽管仰融的条件十分苛刻，但是中国市场的广阔及德国大众在中国投资获取丰厚利润的事实，最终还是让罗孚同意合资。最终达成的协议是：双方合资建厂，中方以土地、厂房等投入，占51%股份，罗孚方面投入产品、技术和设备。中方借给罗孚1.9亿英镑，用于英国工厂的搬迁、裁员和新车研发。

这是一个让人充满憧憬的大型合资项目，它是中国企业家第一次以整合者和拯救者的角色出现在国际主流商业舞台上。进入21世纪之后，

崛起的中国开始在全球经济竞争中展现更为强势的力量，一些快速成长中的大公司都在试图通过并购与合作的方式进行跨国发展和实现产业升级，华晨与罗孚的合资应该是最早和最让人期待的项目之一，与日后的联想并购IBM的PC事业部、TCL收购汤姆逊彩电等相比，仰融所表现出的主动性和企图心似乎更大。如果此次合资成功，中国汽车行业的版图将全部改写，甚至连成长路线都可能赫然改变。因此，其意义之大，绝不亚于10年前的华晨在美国上市。

谈判在秘密状态下进行。跟所有信守承诺的老牌欧洲人一样，决心既下的罗孚公司表现得十分积极，一切都出乎想象得顺利。在相关协议都签署好之后，仰融犯下了一个让他懊悔终身的决定。

他决定把罗孚项目放到浙江省的宁波市。很多年后，仰融都没有把这个决策的真正动机对外透露。看上去，宁波是一个不错的建厂选择，这里有全国最好的深水大港，周边的汽车配件企业众多，宁波市政府表现出浓厚的兴趣，一次性批给华晨3000亩土地，出让价一亩只有区区5万元。而且，让仰融动心的是，他被允许参股投资宁波跨海大桥，这个项目据称将带来上百亿元的现金流。

在这位优秀的战略构架师的算计中，招招精准，环环紧扣，所有的要素都已完美齐备。只可惜，他偏偏漏算了似乎很不重要的一点：东北的政府方面的心态。

或许在辽宁省和沈阳市政府看来，仰融这次是想“趁乱溜走”了。自金杯被救活之后，辽宁省就一直将汽车产业作为全省最重要的支柱性产业，沈阳市也从来没有放弃“中国的底特律”之梦，他们自然希望仰融把所有的资产和项目都放到沈阳。在过去的10年里，他们对华晨有求必应，不遗余力。有一次，一位沈阳市领导对仰融说：“为了华晨，我们连买裤衩的钱都垫出来了。”可是，就在超速扩张的关头，仰融却趁“慕马大案”的动荡之际，调头南下，这在东北官员看来，无异于背叛。一位投资银行的分析师认为，“站在辽宁省、沈阳市的角度看，仰融的做法如同掏空金杯汽车，让金杯汽车为他在外省的项目输血”。

政府方面与仰融的谈判细节从来没有公开过，不过其沟通的结果众所周知。政府方面希望仰融把罗孚项目放在辽宁，年初省政府的主要负责人还具体地提出了一个“大连方案”。仰融则坚持在宁波建厂，不过他承诺沈阳仍然将是华晨的客车基地。显然，这是一个无法让政府方面满意的答复。就这样，矛盾突然在2001年的秋天激化了。

矛盾激化的另一个背景是，一向低调而神秘的仰融在2001年变得异常高调，他开始频频接受记者的采访，出现在各种财经类媒体的封面上。也许在他看来，华晨的宏大架构终于清晰，已经到了站出来为伟大事业造势亮相的时候了。在《福布斯》杂志公布的“中国富豪排行榜”上，仰融以70亿元资产排在希望集团刘氏兄弟和欧亚集团的杨斌之后，位列第三。在此之前，除了汽车界之外，很少有人知道仰融的名字，他以暴富者的形象一夜而为天下所知。榜单设计者胡润对仰融资产的计算，是以他在华晨中所占的股权为依据得出的，仰融对此默认。于是，政府方面对他的质疑，便是从资产计算开始的。10年前那着“精妙之笔”终于露出它狰狞的一面。

政府方面认为，华晨绝对不是仰融的华晨。根据10年前的股权设计，中国金融教育发展基金会才是公司的真正所有者，而基金会无疑是国有资产的代表者。在过去那么长的时间里，无论是政府方面还是仰融，都小心翼翼地回避谈论基金会的资产性质，但是它就好像一座大厦的基石，默默地埋伏在那里，一旦动摇，便天崩地裂。

事实上，仰融对华晨的所有权一直耿耿于怀。他对此的心态有过一段很微妙的变化。在美国上市后的很长时间里，他在公开场合都承认华晨是国有资产。1992年，他在一个场合受到中央领导人的接见，中央领导人问他：“你这只股票上了市，赚了钱算谁的？”仰融脱口而出：“全部是国家的！”随着企业的不断扩大，仰融的说法渐渐有了变化。2001年10月，在一次高层会议上，他突然提到“华晨的出身不好”，他说：“什么叫出身不好……当时很多事都说不清楚，直到今天我有些事是否就有权利讲清，也不一定……”在所有的“说不清楚”中，最让他寝食难安的，应该还是华晨的产权归属问题。在随后一次接受记者的采访中，他明确地说：“企业不能长期这样股权结构含混不清，历史问题要有所了结，要奠定这个企业未来竞争力的基础。而且这帮管理层跟了我10年，我应该对他们有所交代，我天天为股民考虑，为什么我不能为我的管理者、我的班组长考虑？”

在讲这一席话的时候，仰融其实对产权的“了结”已经有了自己的全盘构想。第一步，他设计并构筑了一个“资本的迷宫”。“华晨系”的100多家企业资产关系盘根错节，互为关联，其复杂程度让人叹为观止，全天下真正弄得清楚的大概就只有他一人了。第二步，在宁波项目中埋下伏笔。他将华晨集团旗下的君安投资、珠海华晨、正通控股、正运实业及沈阳金杯等的股权进行了多重置换，最终，在宁波注册成立了一个由他出任法人代表的中国正通控股公司，它将成为华晨与罗孚合资的中方母体。同时，他在华晨集团内组建了职工持股公司，由

3000多名职工入股发起，中国正通投资公司与后者再进行某种方式的股权交换。这样，一个产权清晰的“新华晨”就诞生了。未来，如果沈阳金杯尾大不掉，他完全可以弃之不要，在宁波罗孚项目上换壳重生。第三步，他开始与政府洽谈基金会问题。他认为，基金会只是为了上市而设计的一个“壳”，当年的国有投资仅10万元而已，后来国家就再也没有一分钱的投资。因此，国有资产在华晨中所占的比例最多不能超过30%。

仰融认为自己算度精准，前可进，后可退，百密而无一疏，没有人可能从他手中把“金杯”夺走。他唯一没有算计到的是，如果对方宁愿把“金杯”砸掉也不肯给他呢？在一些地方官员看来，仰融出走是一件让他们颜面尽失的事情。华晨哪怕是真的长成了一棵参天大树，可是如果它长在别人家的院子里，又与我有何相干？何况，树苗当年还是从我家院子里挖过去的。 他们认为，华晨属于国有资产，是铁板钉钉的事实。据有关官员援引国务院国有资产监督管理委员会制定的相关法规称：“一切以国家名义的投资及由投资派生出的所有资产，都是国有资产。”为此，辽宁省成立了由常务副省长牵头的华晨资产接收工作小组，跟仰融进行谈判，接收工作小组同意给仰融团队30%的股份。日后小组负责人对媒体说：“仰融太急，胃口也太大。”

出局：无可诉性的“知识产权第一案”

拉锯式的谈判在2002年春节后破裂。这时候，华晨各项业务的进展已经将双方逼到了必须摊牌的地步——

“中华”轿车自两年前下线以来，已经完成了规模化批量生产的所有准备，准产证即将下发；华晨与宝马的合作报到国务院办公会议，即将被正式批准；而在宁波，3000亩土地的征用工作已经完成，工程即将上马。所有这些项目，都面临数亿元乃至数十亿元的投资，是顺从仰融还是驱逐仰融，仅在一念之间。

辽宁省政府最终选择了后者。

3月11日，仰融和政府方面同时动手。当日，在上海证券交易所上市的华晨集团宣布更名为申华控股。根据后来的《补充公告》，公司最终实际控制人为台湾敏孚企业有限公司的秦荣华，他无疑是仰融“资本迷宫”中的一个代表。同一天，财政部企业司下发公函，将华晨及其派生的所有公司，一次性划转辽宁省政府，所有债务亦一并划转，公函要求“抓紧时间审计，以防国有资产流失”。接收工作小组当即向仰融宣读了这封公函。



罗孚项目最终导致了仰融与辽宁省政府的决裂

仰融继续以不妥协的姿态行事。3月21日，华晨汽车在英国发布与罗孚合资的新闻，并出资1亿元买下宁波的建设用地，一次性向罗孚支付1500万英镑的技术转让费用。一周后，工作小组进驻沈阳华晨，开始全面清查、核查、接收华晨资产。双方撕破脸皮，决裂无可挽回。

5月，仰融飞到山西五台山，徒步登山祈祷拜佛。随后住进了上海瑞金医院。月底，以旅游护照悄然赴美不归。

6月18日，华晨汽车董事会解除了仰融的公司主席、总裁等职务，理由是“不恰当地作出与基金会的业务方针相违背的业务决策，并因而不能顾及本公司股东的集体利益”。第二天，华晨与宝马的合作项目建议书在国务院办公会议上获得通过。而在半个月前，“中华”轿车也登上了最新的车辆生产目录，正式获准批量生产面市。6月25日，身在美国的仰融将自己所持有的华晨中国股票在香港股票市场全部抛售，套现8968万元。至此，仰融出局的猜测得到了公开的证实。

仰融出走后，宛若迷宫的“华晨系”实非外人可以掌控。因此，辽宁省政府方面最重要的工作就是挽留团队骨干。最终，仰融的4位助手、

被外界称为华晨的“四大金刚”均同意留任。其中，苏强接任华晨中国总裁兼行政总裁，吴小安接任华晨中国主席，洪星和何涛分别出任华晨中国副主席和财务总监。政府承诺4人可按每股0.95港元的价格，分别获得8000万～9000万股不等的期权认购权，共占华晨中国总股本的9.446%。当仰融在海外得知这个消息后说：“上帝不知道他们在干什么，他们自己也不知道。”

“四大金刚”的留任使仰融的孤身出逃更像是一场众叛亲离的闹剧。8月20日，“中华”轿车的市场投放仪式在北京隆重举行，最先上市的中华标准型轿车市场售价为16．98万元，它成为中国市场上唯一与国际品牌抗衡的中档国产轿车。苏强宣布，华晨将通过5—10年的时间发展为国内的一个重要的汽车集团，5年内目标销售量达到18万—20万台，到2010年，产销汽车78万辆，发动机产能90万台，利润68亿元，销售收入1300亿元，占据中国汽车市场10%的份额。在热烈喜庆、群贤毕至的舞台上，独缺那个身材中等、声如洪钟、总是梳着一个光亮大背头的主角，他本应该出现在镁光灯下接受人们的簇拥和祝贺，而此刻却在大洋彼岸独自黯然神伤。

造成决裂的导火线，位于宁波的罗孚项目被理所当然地终止。当时，土地拆迁已经完成，办公大楼也开始启用，4辆被罗孚改良过的样车已基本完成，新车型正在日内瓦展出，发动机的改良也正在进行中，严格按协议办事的罗孚已经把所有生产设备清单移交中方。当苏强以“立项有误”为理由，告知罗孚和宁波方面的时候，他面对深感意外、惊诧无比的眼光，竟找不出一个合适的解释理由。为了终止合同，华晨赔付了2亿多元人民币。

在这件事上的恩怨纠葛还有几缕余音。



华晨的“四大金刚”

10月14日，仰融通过香港华博财务公司以侵占资产和行政侵权为由，向北京市高级人民法院起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达20亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。仰融是那种总是在创造纪录的人。为了表明自己之“合法无私”，他甚至签署委托书，宣布将法律确认之应得的华晨资产，全部捐献给非营利性社会团体或慈善机构。4天后，辽宁省人民检察院以涉嫌经济犯罪发出全球通缉令，正式批捕仰融。11月，北京市高级人民法院认定仰融的起诉“无可诉性”，暂不受理。仰融转而在百慕大起

诉华晨中国汽车，在美国联邦哥伦比亚地区法院起诉辽宁省政府，最后均因“不在管辖权内”而告失败。

至此，“拯救者”仰融完败谢幕。10月23日，新任华晨主席吴小安对记者说：“仰融先生在本集团的管理、运作和业务的参与是微不足道的。”

溃败：一个两败俱伤的结局

在仰融出局后的半年里，接收小组看起来稳住了可能发生混乱的局面。“四大金刚”留任，“中华”轿车正式面市，他们甚至还顺利地解决了让仰融寝食难安的“基金会问题”。2002年12月，财政部批准华晨集团以1.44亿港元收购中国金融教育发展基金会所持有的14.4亿股华晨中国股份，这是一个低廉到让仰融掉眼珠子的价格。

“中华”轿车的销售似乎也没有受到太大的影响，在面市后的4个月里就出售了8000辆，2003年销售2.5万辆，实现税前利润2000万元。

在战略布局上，仰融之后的华晨呈现出迅速、全面回归辽宁省的局面。除了被强行终止的宁波罗孚项目外，位于湖北孝感的雷诺项目也被搁浅，当时准备引入的车型已经选定，工程技术人员全部到位。同时，华晨对零部件的供应商进行了调整，辽宁省外的厂家被抛掉了一大片，重新扶植一批省内的零部件厂。辽宁省政府的目标非常坚定，以华晨为核心，将大连、锦州、丹东等一带的汽配企业带动起来。

接下来的事实，就是所有人都不愿意看到的了。

就如同仰融几年前所预测到的，中国的家庭轿车市场真的到了井喷的时代。2002年，中国轿车销量同比增长56％，2003年增幅进一步上升到65％。可是，在这种快速扩大的市场中，华晨的脚步却渐渐地迟滞了起来。2004年，“中华”轿车销量迅速下滑到1.09万辆，同比下降15％，经营亏损6亿元。金杯“海狮”的销量为6.1万辆，同比下降18％，丢失了保持5年的全国销量冠军，跟鼎盛时期的2000年更是不可同日而语。在轻型客车和轿车两大市场，金杯的份额日渐萎缩，边际利润逐年下降。轿车项目命悬“中华”一脉，因缺乏后续资金支持、技术改进迟缓、车型单一等原因，根本无力与跨国品牌正面竞争。

仰融时代的众多合资项目也纷纷难以为继，“五朵金花”无一盛放：与美国通用合作的雪佛兰卡车和SUV项目一直处于亏损状态，2004年被上海通用整合；与英国出租车公司生产奥斯丁出租车的项目也因中方终止合同而半途告吹，已支付的7000万元模具费无法收回；与宝马公司合资生产宝马3系和5系的项目，一直受到销售的困扰，2003年，组建半年的华晨宝马亏损2.5亿元，2004年，继续亏损近4亿元，中方最终放弃了在合资公司中的主导权，其局面早已非仰融当初所设想。



离开仰融后的"新中华"看上去依然鲜亮，但已失锐气

此时的华晨如一块拼到一半突然被篡改了主题的图板，局面尴尬，进退失据。被委以重任的"四大金刚"也没有表现出令人信服的运营管理能力。北大纵横管理公司的分析师认为："仰融的棋他们理解得不透彻，而且，他们又必须考虑与政府之间利益瓜葛的问题，是无法全身心经营企业的。"2004年，华晨中国的利润从3年前的9亿元下降到4860万元，降幅之大令人震惊，两年前苏强在北京所做的蓝图规划，恍若隔世梦呓。在重整乏力的情况下，"四大金刚"开始考虑自己的利益，他们分别于2003年和2004年两次抛售手中的企业股权，前后共套现3.3亿港元。消息被曝光后，引起投资者的恐慌，"华晨系"股价一泻千里。2004年底，苏强、吴小安被取代；1年后，"四大金刚"悉数离开华晨。也是在这一年的12月，全球四大会计师事务所之一的普华永道突然"坚决辞任"华晨的审计师职位，这让公众对公司账目审计的真实性产生了负面的遐想。2005年上半年，华晨汽车发布亏损报告，半年报亏2.99亿元。9月，《资本市场》杂志的记者前往沈阳采访，竟找不到华晨总部的办公地点到底在哪里。辽宁省国资委官员称，华晨汽车集团是中外合资企业，不是国有企业，不属于他们的管辖范围；而经贸委官员则表示，不清楚华晨汽车究竟归属哪个部门，所以无法提供情况。到2005年底，华晨的最高管理者在3年多时间里走马灯似的换了四茬人。

时间转到2006年，在中国汽车市场上，已成病躯一具的华晨早已不是那个敢与跨国品牌较劲的“中华”武士了，其效益连年下滑，财务状况日渐恶化。1月，大连市副市长祁玉民出任华晨控股董事长。他说：“我来的时候华晨亏损近4亿元，工厂的生产状态几乎处于停滞，我是稀里糊涂上华晨来的，我来之后真像掉进火坑里一样。”祁玉民到任后试图绝地重生，他重组零部件供应商，推出骏捷新车，还在香港成功募资15亿元。不过，华晨要真正重振雄风，实在任重道远。据华晨中国的资料显示，在2002年，公司销售了2亿多美元的可转换债券，换股价格为4元，2008年到期。而公司的股价长期在2元以下徘徊。如果2008年华晨股价不能恢复到每股4元，仅这一项就要承担20亿元人民币的还款压力。在汽车自主创新上，草根出身的李书福和他的吉利公司呼啸而起，早已取代仰融和“中华”轿车成为新一代国产汽车品牌的旗手。

一盘气象万千、浩荡雄伟的大棋，仅仅在两年多时间里就被下成一个烂局。成败瞬息，不知让人从何说起。

仰融的“产业—金融”布局在日后颇受诟病。有一些人认为，即便不发生“基金会事件”，假以时日也自是难以收拾的局面。可是，至少在他离去之时，仍是一派生机盎然的景象。在战争史和商业史上，那些挽狂澜于既倒、成就一世霸业的大家，其思其行往往诡异而出人意料，他所依赖的其实只有“大势”两字而已。所谓大势，大而言之是时代潮流和行业趋势之所在，具体言之，则是军事家和企业家的气势。若他气如长虹，则自可以聚气成势，势不可当。 仰融之惨烈，在于他气势渐聚之时，却被突然排挤出局。这就好比一位绝世高手，行棋过半，竟被强行勒令离场，其后继者哪怕只稍逊半分功力恐怕也难以为继。何况，那群人还各怀心思，不肯竭尽全力。

2005年8月，仰融接受《中国企业家》的越洋采访。反思前因后果，他说：“我真没有想到，把项目放在宁波会惹出这么多事……要是放在大连，可能什么事都没有。”他还温和地将几年前的产权之争形容为一个“误会”：“看着现在的华晨，我心里不是滋味。虽然阴差阳错，发生了一个很大的误会，但我相信今天这个误会也解释得差不多了。如果有机会能重回岗位，我认为会是双赢的。当然，这是我个人的愿望，完美的结果要看双方的诚意。”这位由资本界而“误入”汽车圈的企业家依然对华晨和汽车难以忘怀：“说句心里话，现在要为这个企业止滑，需要的不是一般的手段，成本非常高，被救活的可能性只有百分之一。那我对华晨是进还是退呢？出于对自己身心健康的考虑，我

可以不去沾华晨，还能留个清名在。但如果我真的有机会接手华晨，我会义无反顾，宁愿折寿、减命，也要挽救它的‘滑铁卢’。”

作为缔造者，华晨对于仰融而言，已经超出了事业、金钱乃至荣誉的意义，它似乎已是其生命本身。这种微妙而难以言表的情结，是企业家群体之外的人很难完全理解的。然而，在中国的政商氛围中，仰融能够返回华晨的概率大概比救活它的概率还要低。

在仰融说那些伤感而决然的话的时候，他已经是一个虔诚的基督教徒。在《圣经·诗篇》中，有一首悠远而忧伤的诗歌：对人而言，生活就像山间的青草，就像野地的鲜花，曾经那样的繁茂。当微风吹过又吹远，大地知道一切都已改变。

在中国汽车史上，仰融和他的华晨就像所有曾经盛开过的“鲜花”和茂盛过的“青草”，微风已吹过又吹远，岁月更迭，世事早已变得面目全非。

【华晨大事记】

1991年 7 月，仰融以原始股的价格买下4600万股沈阳金杯客车厂的股票。

1992年7月，金杯汽车A股在上海证券交易所上市。10月，以金杯客车为主要资产的华晨公司在纽约证券交易所成功上市，作为“社会主义国家第一股”，在华尔街引起很大的轰动。

从1995年起，仰融以大股东的身份接管金杯客车的管理权，开发出新型“海狮”牌小客车，击败长春一汽的“解放”牌面包车，成为轻型客车市场的第一汽车品牌。

1997年底，仰融开始筹划引进德国技术和设备，宣布打造一条年产10万辆轿车的生产线。

1999年3月，华晨控股上海的老牌上市公司申华实业，并更名为“华晨集团”。10月，“华晨中国”在香港联合证券交易所成功上市。仰融宣布将在5年内斥资40亿元，打造中国人自己的轿车。

从2000年起，华晨先后与宝马、通用、三菱等5家国际知名汽车公司开展合作，实施“五朵金花”工程。

2000年12月，第一代“中华”牌轿车在沈阳下线。华晨当年度实现销售收入63亿元，税后利润18亿元，在汽车行业里仅次于上海大众、一汽大众。

2001年前后，仰融打造出一个市值高达246亿元之巨的“华晨系”，旗下有5家上市公司，各种关联公司158家，其中控股138家。

2001年夏天，仰融与英国罗孚汽车公司洽谈合资项目，决定将新工厂设在浙江省宁波市。在《福布斯》杂志公布的“中国富豪排行榜”上，仰融以70亿元资产排在希望集团刘氏兄弟和欧亚集团的杨斌之后，位列第三。

2001年秋天，辽宁省成立华晨资产接收工作小组。辽宁省政府与仰融就华晨的资产性质开展谈判。

2002年3月11日，谈判破裂。财政部企业司下发公函，将华晨及其派生的所有公司，一次性划转辽宁省政府。公函要求“抓紧时间审计，以防国有资产流失”。

2002年5月，仰融赴美不归。6月，华晨汽车董事会解除了他的公司主席、总裁等职务。仰融将自己所持有的华晨中国股票在香港股票市场全部抛售套现。

2002年10月14日，仰融起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达20亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。4天后，辽宁省人民检察院以涉嫌经济犯罪发出全球通缉令，正式批捕仰融。

2004年，华晨中国的利润从3年前的9亿元下降到4860万元，降幅之大令业界震惊。

2005年8月，仰融接受《中国企业家》的越洋采访，声称“如果我真的有机会接手华晨，我会义无反顾，宁愿折寿、减命，也要挽救它的‘滑铁卢’”。

到2005年底，华晨的最高管理者在3年多时间里走马灯似的换了四茬人。

2006年1月，大连市副市长祁玉民出任华晨控股董事长。当时，华晨亏损近4亿元，工厂生产几乎处于停滞状态。他试图重振华晨昔日雄风。

2007年3月，拥有自主研发技术的1.8T中华轿车上市。

【后续故事】

没有了仰融的华晨汽车陷入低迷，是预料之中的事情。据中国汽车工业协会统计，在2010年的前三个季度，全国汽车销量排名前十位的品牌及汽车企业的销售收入排行中，均已没有华晨的名字。

让人惊奇的是，通缉令在身的仰融却试图回国东山再起。

2009年6月，中国企业界一个最扑朔迷离的新闻是，仰融宣布重回汽车界，在美国和中国分别投资100亿美元和450亿元人民币，发展新能源汽车。仰融在美国通过长途电话接受记者采访，亲口证实正计划在美国和中国同时组建汽车公司。根据他的计划，其组建的汽车公司将以目前正炙手可热的新能源汽车作为切入点，计划在美国投资100亿美元，达到300万辆产能。按照仰融的说法，目前他在美国的项目已获得美国政府批准，并无偿得到3万亩土地的使用权以及多项税收减免政策。

在中国，为吸引地方政府提供优惠条件，仰融开出了一个“831111”的诱人条件——未来8年，实现产能300万辆，产值1万亿元，税收1000亿元，提供10万人就业，人均年收入达到10万元。为此，他计划未来投入450亿元。

据《经济观察报》2009年9月27日的报道称，美国时间9月24日，仰融召开新闻发布会，正式宣布启动美国造车项目。据称，这一造车项目全名为HybridKineticMotors(HKMotors)，落户在阿拉巴马州。工厂将于2012年建成完工，预计第一阶段的产能将在2014年达到30万辆。

对于仰融的汽车计划，从资金来源、规模和技术可能性以及他是否真的能够回国等等，国内人士多持怀疑态度。

【档案存底】

在仰融与辽宁省政府的博弈中，让他最为痛心和被动的事情是，他深为倚重的、被称为华晨“四大金刚”的4个助手集体背叛了他。助手们的理由是，“我们是职业经理人，只对企业的前途负责”。辽宁省政府官员后来透露说：“当时以那么高的待遇留下他们，是省政府情急中迫不得已的举动，在当时没有其他人能玩转华晨。但从长远来看，他们不是省政府放心的企业经营者。而他们在华晨两年半的业绩，也没有证明他们是取代不了的人。”2005年8月，仰融接受越洋电话采访，对自己的用人和他出走后的华晨战略进行了反思。编者有删选。

“我没有为华晨培养一个好的接班人”

走了一个人企业就衰败，我有责任

从1991年合资到2002年我走，我为这个企业付出了全部的心血。看到现在的华晨，我心里犹如打翻了五味瓶，很不是滋味。作为创始人，我不可能看到华晨亏损心里高兴。华晨走了一个人，3年就如此衰败，我是有责任的，起码我没有培养好继承者。早期没有一个人才培养计划，现在一个突发事件就使企业衰败至此。

如果我有机会回去救这个企业，我首先要改变我以前的管理模式，不要亲自主刀，应该是指导、培养一批人，我不在岗位的时候他们照样能够把企业搞好。用如此心胸来培养起一批接班人，那才是真正的企业大家。

一个企业要经营好，首先，必须用心去经营企业，这是非常关键的，这是一个前提。现在华晨面临的问题是想做好这个企业的人决定不了企业的命运，决定企业命运的人跟企业是没有血缘关系的，没有用心去做。

其次，一个企业既定的发展蓝图不能以个人的成见来任意改变和否定。在一个企业里，不应该出现后任领导完全推翻前任领导的做法。企业做这么大，不能任意地去改变它的路线，这是要出大问题的。过去华晨走金融与产业融合的道路，后来他们说只做产业不做金融，但事实证明，这条路是行不通的。我走的时候，宁波罗孚项目的金融方案已经设计好了，为什么没有执行下去呢？否则，中华轿车不会是现

在的这个样子，金杯客车也会得到很好的投资收益。太可惜了！

一些人对我的“产业与金融结合”的做法一直颇多异议。我认为光说一个人是做金融还是做产业是在转轨过程中的一种特别的论调。在完善市场经济体制的过程中，这种论调会被吸收和消化掉。在国外健全的金融体系环境中，金融与产业没有很清晰的划分，关键是看集团里产值和利润的份额比例。如果金融业务的产值超过产业部分，它就是以金融为主的集团。我的设想是，华晨在一个控股公司下有三块：第一，汽车部分，我有“五朵金花”和罗孚；第二，基础建设部分，有宁波大桥项目，我还曾想过买下金茂大厦，作为汽车业务的总部，这样更有利于在亚太地区挂“中华”的牌子；第三，金融部分，比如说保险、信托。但是，集团80%的产值会来自汽车。

别看我这个人胆子这么大，勇往直前，其实我是一个非常保守的人。德隆、中科都找我谈过，连合约的草稿都打好了，但我胆子没有那么大，最后也没签。我从来没有拿流通股去抵押贷款，从来没有用银行的贷款去炒股票。我知道什么是红线，闯了这个红线就一发不可收。1996年，苏强拿着金杯客车的5000万元资金到上海去炒股票，最后是我到上海以公司法人身份、拿着法人证书把钱追回来的。工厂就是工厂，管理人员不能涉足股票，也不能涉足资本市场，谁沾边我就把谁换走。苏强是好意拿公司的钱炒股票希望借此改善公司的伙食，但是怎么能这么做，万一赔了怎么办？工厂就要停产，几万人没有饭吃。在企业里边玩金融，一定会把企业玩死。

在我走后，留下来的4个人（指“四大金刚”）在预知企业利润达不到预期的前提下抛售股票，这种行为在西方国家是违法的。他们想把与政府达成的交易量化，但是人家给你的承诺是理论上的，这个承诺的兑现首先要看你给企业作出了什么贡献，而不能总想着企业给你什么待遇。我离开后，他们的待遇不变，年薪30多万美元加5%的利润提成。我在的时候合约中有规定，公司达不到指定的利润指数，不允许提这5%。去年（2004年）好不容易有了一点利润，他们还拿这个提成，没有任何道理。我走了之后，没有人监督他们。我认为这4个人都是很聪明的，但必须有一个人去带他们，结果4个人都想做头了，这4个人就完蛋了。你这4个人能当军长还是司令，我不知道吗？如果你能独当一面我为什么不让你去担当，我要那么辛苦干吗？我现在的身体比以前还好，为什么？因为我不累了。我以前真累啊！能力是日积月累的，但是还要有天赋。

我走之后，华晨有三错

我认为我走后，华晨管理层在“中华”上面有三错。第一错是定价错

误，一步错步步错；第二错是管理层把自身定位为辽宁的干部，要把零部件采购基地放在辽宁；第三错是由于前两个错，导致产量达不到一定的水准，工人人心涣散，苏强等人也心不在焉。这三错是伤害企业最大的三个错误。

我走之前为“中华”定下的策略是：以低价切入市场，每年逐步提升价格，价格提高的前提是零部件、内饰件质量的提升。当时，为了赶上比较好的时机，定价是12．99万元。12万元的车，消费者觉得与桑塔纳比，这个车还是好的，但是你定价到18万元，消费者要跟帕萨特、本田比，他就觉得不值了。

所以，定价的一闪念，使得“中华”后来走入歧途。如果说定价是12．99万元，罗孚的改良内饰件进来之后，加上2万块钱的改良费用，应该是14．99万元，那你可以卖到15．99万元。你还可以获得一笔利润。到了两年后，12．99万元的产品可以限量生产。总之，中华轿车以12．99万元的价格做到四五万台，也可以保持盈亏平衡点。但是最终要靠提升品质、提高价格获取利润，走的是这条路线。

但是后来的管理层急功近利，他们后来的定价是错误的。你怎么可能指望企业在生产量只有一两万台时就要赢利呢？我当时的预计是，3万辆的产销以下，企业亏损是正常的。第一年“中华”有可能政策性亏损5亿元，那就让它亏。汽车是一种规模经济产业，达不到批量生产10万辆以上，或者不能按照国际水准管理，是不能达到盈亏平衡的。你生产1万辆就想赚钱，这可能吗？要以批量生产来带动利润，不能依靠短期行为获利。新的产品以低价位进入市场，每年通过调整配置涨价才是对的。华晨为什么要走中国其他合资企业的常规道路，先黑一把老百姓的钱再说？短期行为到了极点，最后是自己坑了自己。

跟罗孚的合资合作本来可以弥补“中华”内饰件、发动机的不足，但是后来这个项目停下来了。在内饰件方面，2001年我当时发了4台样车到英国给罗孚，由罗孚帮我把内饰件全部改良，而且改良的样车都造好了，非常漂亮，整个车焕然一新。而且还匹配了罗孚2．5升的发动机，罗孚同意装在我车上的发动机用“中华”商标。它的发动机比“中华”原来用的三菱好，两者不是一个级别上的。如果这样来改造“中华”，可以想象2003年、2004年中华车是什么档次的车。就算我真是一个坏人，这坏人也是有可取之处的，更何况我不是一个坏人，为什么不用罗孚改良的发动机和内饰件呢？太可惜了。

质量下降与辽宁省的有关政策失误也有关系。他们认为，辽宁的汽车工业就应该在辽宁配套，不应该给外省市的零部件厂配套。他们进行零部件区域的调整，把辽宁以外的零部件厂甩掉了一大片，重新扶植

了一批新的零部件厂。这种地方保护主义在当今还盛行，这是不对的。我走了之后，苏强他们4个人就自己把自己定位成沈阳的干部，沈阳的干部就要考虑沈阳的利益，零部件产品能在辽宁沈阳做的，就要在当地做，从宁波那边拉回来。他们这种走回头路的配套模式，怎么能让一个企业的产品质量有提升呢？只有倒退不可能提升。以我对品质的要求，上看宝马，下看罗孚，我认为这些零部件就是不合格。

除了定价策略，当时还有另一条线路我没有说给他们听。我认为，要采用多元化的方式来保证企业的销售。所谓多元化的销售，不是以产定销，或者反之，而是要用很多工具来达成销售。当年一下单就要下3万台，零部件供应商由于达到了3万台批量之后，积极性起来了，能够放心地投入生产，就能提高质量，工人也能士气高涨。如果小批量，以销定产，今天开，明天关，士气低落，质量就得不到保证。所以，要对销售做好金融财政补贴，给企业分担销售费用、广告费用，把企业的费用降到最低。这就需要汽车产业之外的体外循环，用其他手段来保证“中华”顺利投放到市场上去。所以，光懂产业是不行的，还要懂金融。一个头脑里边有两种理念的人，才能将华晨融会贯通。因为“中华”是一个全新的挑战，必须用新的方法来保证产品投放市场。但是这一套我没有来得及讲，讲了之后他们也未必能使用得当。

今日华晨，如同得了绝症

华晨走到今天的局面，如同一个得了绝症的病人，它的病根就是没有用心去经营它的人。同样是一套太极拳，用心去打与不用心去打，表面上看架子一模一样，但真正需要用四两拨千斤的时候，花架子是不可能有力道的。因为他没有掌握用力的门道，没有用心去打。

如果有机会再让我来经营华晨，我肯定会使出浑身解数把企业救起来，否则我也不会东山再起。要做汽车我一定会回到原来的地方，如果不能，我在汽车产业上就画上了句号。再也不走汽车制造这条路，再也不过问了。

【新新观察】

企业家的“政治博弈术”

在中国公司的成长路径上，企业与政府的关系之密切其实远远超出一般学者的想象。这不仅仅是寻租牟利的问题，而是由中国经济的变革逻辑所造成的。随着改革的深入，中国的商业决不会进入“政治归政治，经济归经济”的状况，相反，政商之间的密切度将越来越高。我们观察20世纪90年代中后期的企业败局，如三株、爱多、秦池等等，大多数为企业家市场战略的失误；而近5年里的企业败局，如华晨、德隆、格林柯尔、铁本、三九等等，无一不表现出强烈的政商博弈气息。

这种特征，便要求企业家必须具备一定的政治素养。在很多关键的时刻，企业家的“政治博弈术”往往决定了企业的命运轨迹。仰融在商业上展现出惊人的才华，可是却在政商关系的处理上失去理智，以致在事业的巅峰时刻陡然坠落。而造成这一结局的最重要的原因，正是政治博弈的失败。与他这种“对抗型”相对照的，我们还可以总结出其他的一些类型。

●“依赖型”——早期改革往往有典型先行的特征，那些被选中为改革典型的企业家有时候便会产生一种错觉，以为自己既然是典型了，那么政府一定不会让我倒掉。其最典型的便是步鑫生。1983年，海盐衬衫总厂厂长步鑫生因严格管理而成为举国学习的“活榜样”，政治的光环使得步鑫生放松了经营而日日忙碌于演讲和开报告会。日后他曾对人说：“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为典型，肯定是不会让我倒掉的，有什么事情办不成的呢？”而事实却是，几年后企业难以为继，谁也保不了他，最后他以黯然下台而中止了企业家生涯。

●“滥用型”——因改革而成名，却将这种辛苦形成的信用滥用。1991年前后，南德集团的牟其中在既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够现金的情况下，用几车皮的四川罐头换回了苏联飞机，他也因此成为“资本经营”的先驱。当时，举国舆论及各地政府均对他充满敬意。然而，牟其中却从此再也没有认真地做过一笔生意，他到处演讲许诺，常常信口开河。几年下来，他连续不断的、让人瞠目结舌的、恶作剧式的承诺，最终使他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面多重失信。

●“借用型”——中国的改革带有很强的周期性，每到一个阶段就会形成一种新的思潮，而善于借用者便自然成了最有可能的利益获得者。

在这一方面，很多老资格的民营企业家都是其中的高手。曾担任了48年村支书的知名农民企业家、江苏华西村的吴仁宝便曾直言不讳："政治优势要为经济建设服务，这一点华西村从来没有动摇过。"据称，他每天晚上必准时收看新闻联播，从中揣测政治风向标。1992年，邓小平南方谈话甫一公开，他当夜召集人开会，预测中国经济将再度高速成长，于是决定囤积钢材，后来狠狠地赚了一笔。在外来商人中，黄鸿年最具典型性。邓小平南方谈话发表后，加快开放顿时成为共识。这时，印度尼西亚巨贾之子黄鸿年第一时间来到中国，他先是在香港组建了一个中策公司，自称是"配合中国改革开放策略"之意，然后便在国内开展大规模的收购活动。他的并购基本上都是"市长工程"：与政府一把手直接沟通，利用他们急于创造改革业绩的心情，借邓小平南方谈话的东风，用好政治牌，高举高打，以气造势。在短短1年多时间里，中策斥资4．52亿美元购入了将近300家国有企业。之后黄鸿年将优质资源包装出售给其他跨国公司或在海外上市，成为当时获利最为丰厚的外来资本者。

●"若即若离型"——与政治始终保持一步之遥，这是另一位民营企业家浙江万向集团董事长鲁冠球的名言，他也因此成为企业界的"长青树"。鲁冠球成名甚早，在20世纪80年代中期就成了乡镇企业的代表人物之一。中国乡镇企业协会成立的时候，会长由农业部部长兼任，两个副会长，一为禹作敏，另一为鲁冠球。我在企业史的创作中，搜集到一个十分有意思的细节：1993年，禹作敏与天津市政府公开对抗，矛盾激化。与禹作敏关系颇佳的鲁冠球曾去信慰问，其中有"投鼠忌器"一词，言下之意是安慰禹作敏，政府应该会考虑到他的改革影响力，不至于给予严厉的惩戒。然而，日后的事态发展竟大大出乎他的预料。这一事件之后，鲁冠球开始重新思考企业家与政府的博弈关系。10多年后的今天，他身上的政治色彩已非常之淡，呈现出一位老练的家族企业家的本色。

顺驰：一匹被速度击垮的黑马

迈克尔·舒马赫是地球上开汽车最快的人。

这位“速度的宠儿”在F1比赛中曾获得过7次年度总冠军，举世无人可及。

有人问舒马赫：“赛车最关键的技术是什么？”

他说：“刹车。”

开车最快的世界冠军往往也是刹车技术运用得最优秀的。

一个朝阳行业，在经历了漫长的酝酿期之后，必定会迎来一个突发式的暴涨期。在这个阶段，激情与混乱交融，暴利与风险共舞，往往会出现若干匹傲视天下的“黑马”。他们以颠覆权威的姿态出现，以超乎想象的速度成长，他们是行业中最引人注目的异端、明星和标杆。

而这些“黑马”的最终命运，便构成了商业史上跌宕起伏的传奇。所有关于战略、企业家素养和管理的命题，无一不是以最极端和最生动的方式隐藏在这些故事之中。

孙宏斌，便是一匹这样的黑马。他在25岁时成为中国最大计算机公司的接班人，30岁时在牢狱中度过生日，40岁时则成为房地产业最让人敬畏的人物之一。他以速度击垮一切竞争对手，然后，自己也被速度击垮。



孙宏斌

26岁时的那场牢狱之灾

1989年，联想集团总裁柳传志看中了一个名叫孙宏斌的年轻人。

这时候的联想正走到创业以来最关键的十字路口。自1984年以来，联想靠联想汉卡从中关村崛起，迅速发展成一家规模不小、声名显赫的公司。然而，也就是在这个时候，危机蹑足而至。首先是计算机技术发生衍变，汉卡市场出现萎缩，柳传志推出联想微机，然而市场的接受度却不太高；其次，创业精神有消退的先兆，那些创业元老把持各个重要岗位，却缺乏决战的血性。柳传志必须要找到新鲜的血液，让公司重新焕发创业的激情。这时候，他选中了孙宏斌。



改变了孙宏斌命运的柳传志

这是一个眼睛很大很亮，长着一张娃娃脸的山西青年。他是清华大学的研究生，毕业后不久就投奔到了联想。在公司那群意气风发的年轻人中，他形象木讷，不善言辞，因为一开口就是很浓重的山西口音，甚至还受到嘲笑。可是，做起事情来却非常扎实，肯出死力，为了达

到一个目标敢于不择手段，有山西人“不到黄河心不死”的劲头。他原是销售部一个很普通的职员，可是几个月后，就因业绩卓然受到提拔。1989年10月，联想成立企业部，专门负责汉卡和微机产品的全国分销业务，25岁的孙宏斌被任命为企业部经理。柳传志一直想编织一张全国性的分公司网络，可惜此前的那帮元老整日坐在北京城里，这个计划始终无法实现。孙宏斌上任后，带着一群热血青年只花了两个月时间就建起了13个独资分公司。到12月，公司产品出现积压，这些分公司像泄洪一样地泄出去1000万元的产品，让压力顿解。

柳传志自是十分欣赏这个年轻人。孙宏斌讲话缺乏逻辑，而且山西口音很重，柳传志就逼着他每天到自己的办公室讲一个故事；在经营上，孙宏斌跟主管供货的业务部经理矛盾很大，后者是老资格的创业元老，不拿小毛孩似的孙宏斌当一回事，于是柳传志痛下杀手，将之撤职，然后把两个部门合并起来都交给孙宏斌打理。当时，柳传志因融资和进出口业务等原因长期督战香港，国内市场便全部托付给了孙宏斌的团队。在年终的集团总结大会上，他用相当赏识的口吻表扬说：“企业部能够克服困难，自己解决（困难），而不是坐等，他们部里的气氛给人一种蓬勃向上的感觉，有一种嗷嗷叫的工作感觉，这一点我自己亲眼看到了。”在当时的联想公司，孙宏斌与总裁办公室主任郭为，是最为耀眼的两颗新星。比孙宏斌小1岁，后来成为联想当家人的杨元庆在这一年刚刚进入公司大门。可是，仅仅半年后，柳传志突然把他这个最欣赏的弟子亲手送进了监狱。

事情缘起于一张内部报纸。1990年3月初，在香港的柳传志突然发现一张很陌生的《联想企业报》，仔细一看，它不是集团的那张由他创办的《联想报》，而是孙宏斌的企业部报纸。在头版刊登的《企业部纲领》中，第一条就是“企业部的利益高于一切”。在中国企业界素有“政治权谋家”之称、对种种细微变动都十分警觉的柳传志嗅出了一丝异样的气息。他预感，孙宏斌似乎想在企业部里建立自己的独立王国。他当即决定飞回北京搞清楚这件事情。

事态竟比他想象得还要严重。因为总管集团的所有销售业务，孙宏斌权重一时，全国的13家分公司经理都是由他挑选任命的，自然紧密团结在他的周围，事事唯他马首是瞻。有一次，孙宏斌带着4个最贴心的部下在一家酒馆聚会。在高谈阔论中，他们认为，联想集团现在被一群没有用的老人占据，想做点事情的年轻人总被打压，柳传志英雄寂寞，身边缺乏有才干的人，所以需要孙总登高一呼，拯救联想。他们还煮酒论英雄，认为在当今中关村里，四通的万润南、联想的柳传志和孙宏斌是3位最杰出的豪杰，而经过一番分析后，结论是“孙绝对第一，万第二，柳第三”。因为，“孙能用人，给大家一个能成事的舞

台。而柳传志身边都是庸人，把住权力不放手”。大家都说孙宏斌是领袖型的人物，不仅聪明而且英明，别人对他的话要苦思冥想，才能悟出真谛。

就这样，在一群“嗷嗷叫”的年轻人的簇拥下，孙宏斌开始在企业部里树立孙氏权威。他定了一个规矩，企业部的员工只对孙宏斌一人负责。比如，所有新员工都要回答“自己的直接老板与公司大老板是什么关系”这样的问题，“假如你一天生产200个部件，直接老板向大老板汇报一天生产300个，当问到你们的时候应该怎么回答？”正确的答案是，“应该异口同声地说是300个”。再比如，柳传志在集团内倡导“大船结构”，要求公司像一条大船一样，分工协作，统一行动。而孙宏斌对此进行的解读是：“联想公司是一艘大船，企业部是一只小船，联想的大船沉下去了，企业部的小船就漂起来，变成大船。”在这段时间，孙宏斌绕开集团总裁室的人事管辖，私自调进一些人做自己的心腹。他还订立了自己的干部培训计划，专门召开会议培训新人，其要旨是对孙宏斌本人表达忠心。

当这些蛛丝马迹汇总到柳传志桌前的时候，他的震惊程度是可以想象的。3月19日，他召开高层干部会议，当场指出孙宏斌的“以自我为中心”的“帮会行为”，说他既有可能成为“可造就之大才”，也有可能成为“公司的危险人物”。现场的孙宏斌抱胸而坐，颇不以为然。4月4日，柳传志宣布将孙宏斌调出企业部，他勒令这位突然变得难以控制的爱将“低姿态进入”，“不许成立新的单位或带人进去”。

柳传志显然仍希望孙宏斌悬崖勒马，然而，冲突却立刻爆发了。在其后的企业部会议上，孙宏斌表示他的属下不能理解公司的决定，而那些狂热的年轻人更是当着柳传志的面一个接一个地站起来提出诘问：“你说我们有帮会成分，能不能具体说一下？”“我们直接归孙宏斌领导，孙宏斌的骂我们爱听，与总裁何干？”原本希望惩前毖后的柳传志被乱炮轰击，愤怒至极，他拂袖而去，临走时丢下一句话：“你们要知道，联想的老板是谁。”当晚，柳传志接到报告，称孙宏斌等人聚会商议，有人建议把分公司的钱转移到别处，当时孙宏斌手中掌握着1700万元的货款。柳传志当即向公安局和检察院报案。5月28日，孙宏斌被警方羁押，1年后，北京市海淀区人民法院判定孙宏斌“挪用公款”罪名成立，刑期5年。

就这样，山西青年孙宏斌的人生经历了一场十分奇异的跌宕。他差点成为中国最大的计算机公司的接班人，却最后被那个无限赏识他的人送进了监狱。他出生在山西省临邑县一个贫困家庭，历来相信人生就是一场豪赌，本来就一无所有，所能失去的无非是原来就没有的。他的孩子是1990年1月出生的，4个月后，他就被关了起来。在坐牢期

间，他拒绝让妻子把孩子带来给他看，因为他不想让孩子看到父亲是这副样子。他的30岁生日是在监狱中度过的，那天，云月黯淡，他蹲在墙角一宿未眠。

顺驰，就是“孙氏”的谐音

1994年3月，孙宏斌又站在了柳传志的面前。他因为表现良好，提前1年多被释放了。

此时的他面庞消瘦了很多，脸上挂满沧桑。他说：“开始的时候，我对柳总也有一种怨恨，后来慢慢就没有了，对整个事情的看法也改变了……这个事情如果不这样做，那又该怎么收场？所以我认了。”在孙宏斌的心目中，柳传志是这个世界上唯一赏识过他的人，也是在他走投无路的时候，唯一可以求助的人。柳传志对孙宏斌的感情更是十分复杂，他一直认为这是一个“少见的、能一眼把产业看到底的人”。很多年后，柳传志对《联想风云》的作者凌志军说：“其实后来我想一想，孙宏斌到联想来了以后，他也没有说一定要跟谁对着干。他就是想形成自己的体系，觉得这是他的一块独立王国，谁也别管我。”面对这个曾经意气风发，如今却无比落寞的青年人，一向爱才的柳传志不禁大起恻隐之心，他答应帮助孙宏斌开始自己的新事业。在临分手的时候，柳传志说：“我从来没有说过谁是我的朋友。现在，你可以对别人说，柳传志是你的朋友。”

孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，离开北京来到了天津。在幽静的天津五大道，他租了一个临街的小院子，办起了一家小小的房地产销售代理公司，并给公司起名叫顺驰，也就是“孙氏”的谐音。这是一个从来不缺乏野心的男人，他一定要做一份打上自己深刻烙印的大事业。

孙宏斌在大学里学的是水利，所以对房地产业有职业上的亲近。而在跟柳传志的交谈中，柳传志也预言房地产业是一个很有发展前景的产业，并承诺可以跟孙宏斌合作开发。就在1995年初，顺驰与联想一起投资开发了香榭里小区，不过，孙宏斌并没有从这个项目中赚到钱。一是因为小区的建筑面积只有1万平方米，是个很小的项目；二是天津的楼市非常清淡，几乎无利可图。天津虽然是个直辖市，但是国有大型企业偏多，20世纪90年代中后期均先后陷入困境，而民营企业则相当不发达。因此，城市经济常年处于低迷状态，民间消费能力弱，在商业上竟被戏称为“天尽头”。在这个水少塘浅的氛围中，雄心万丈的孙宏斌常叹生不逢时。在创业的前几年里，他的公司始终只有两三十个人，竟还比不上当年他手下一家联想分公司的规模。在香榭里小区项目平淡收场后，顺驰主要的业务是做房产代理中介。跟那些小打小闹的代理公司不同，孙宏斌总是怂恿开发商大量投放广告。他聘用的销售人员也全部是大学本科毕业生，一拉到市场上，就显得非常的与众不同。他喜好豪赌的个性，在代理业务中显露无遗。顺驰是天津

第一家尝试买断式的代理公司，也因此，它在全城的同行中迅速成名，获得了不错的赢利。

1997年底，亚洲金融危机爆发，中国经济面临重大压力，启动内需成为主要战略任务。这时候，一直被限制发展，却能够带动巨额消费的房地产业突然受到重视。1998年，国家停止福利分房政策，接着中国人民银行颁布《个人住房贷款管理办法》，取消了以往对个人住房信贷的多种限制，并允许多家商业银行进入住宅抵押贷款市场。由此，压抑多年的住房需求被彻底地释放了出来，中国房地产业开始爆发式地成长。也是在这一年，已经在这个行业中磨炼多年的孙宏斌拿到了一个建筑面积为14万平方米的成片项目。据称，他获得了200%的投资回报率，房地产业的暴利时代真正地到来了。

2000年8月，天津市举办了历史上规模最大的一次土地招标会，顺驰击败众多参与投标的国有房产公司，以1.72亿元的价格一举拿下3个地块中的两块，轰动一时。根据规定，顺驰要在1个月内缴足这1亿多元的款项，当时房产界很多人均认为，“小孙”根本不可能拿得出那么多的钱。可是，他们实在小瞧了这个20多岁时就操过大盘的神奇小子。他日夜奔波、四处游说，竟准时上缴了资金。在庆祝会上，他数度哽咽，激动得泪流满面。

属于孙宏斌的梦幻时刻终于开始了。在接下来的两年多时间里，挟竞标得胜的威风，顺驰在天津攻城略地，叱咤风云。孙宏斌坚持中介代理和房产开发两条腿快跑的策略，在天津第一个大规模地创办中介连锁店，从2000年到2003年，相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场。顺驰还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网www.tjhouse.com，孙宏斌亲自指导开发出一个网上交易软件，各连锁店实现了网络联结和信息共享。此外，他还借鉴联想的全国营销经验，建立了梯级布控体系，以连锁店为中心店，各小区物业部为协作店，各社区为基本店，保证最近距离接触房源，是为“章鱼模式”。这个章鱼网络使得顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行，奠定了难以撼动的市场地位。

在房地产开发上，孙宏斌则表现得异常的彪悍。 中国的房地产业是一个充斥着灰色交易的行业，在许多地块的背后都有一个让人厌恶的博弈故事，各种利益环节纠缠不清，房地产企业的总经理们主要的工作就是在这个肮脏的漩涡中摆平关系，互博套利。孙宏斌似乎没有掉进这个游戏里，他的土地大多数是通过合作开发和公开竞标获得的。 在

竞标会上，他拿地以出手凶狠、不肯退让著称。一位顺驰人后来回忆说：“每做一个项目，大家都认为我们疯了，快完蛋了，但我们都挺过来了。”尽管拿地成本稍高，可是顺驰的项目总是靠推广炒作而搞得风生水起，它所做的广告也像孙宏斌本人那样的张扬和气势逼人，每当有楼盘推出必是一个整版接一个整版地轰炸，其用词往往如“用蓝色覆盖天津”或“天津，看我”。这种大喊大叫式的广告模式被专业人士看不起，但是，市场反应却总是很不错。与此同时，顺驰在设计及建造理念上也比那些国有房产公司高出一筹。靠着这种强悍的高举高打的战略，顺驰房产的售价虽然比附近地段的都要高，却还是受到市民们的欢迎。



顺驰的销售团队在业内曾经是非常突出的

到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产开发总量的20%。其比例之高，在各大城市中仅有新疆广汇集团的孙广信堪与相比——后者在乌鲁木齐商品房开发中占了2/5的比例。

孙宏斌真的登上了事业的一个巅峰。不过在他的眼中，天津显然不是他梦想的全部。这个雄心勃勃的男人把目光瞄准了一个更大的天地：全中国。

当孙宏斌杠上王石

在2002年之前，顺驰还没有走出过天津城。

作为天津房地产业的老大，孙宏斌加入了由万科王石发起的中城房网。这是一个成立于1999年，由全国各城市的主流开发商组成的松散型组织，其宗旨是“形成一个集体采购、信息共享、融资互惠的利益平台”。而实际上，这些功能都没有能够实现，它最终成了房地产大佬们的“华山”，谁在这里的话语权越大，便似乎意味着他在江湖上越有地位。

孙宏斌在加入中城房网不久，就展现出他蔑视权威、桀骜不驯的一面。在2001年的一次论坛上，有人提请由万科牵头，联合各家一起去全国买地。坐在一角的孙宏斌突然冷不丁地说：“为什么要以万科为主？”旁边的一个企业家告诉他，中城房网是由王石提议发起的，当年的协议书便是由万科起草的。孙宏斌马上回应说：“那就由顺驰来起草吧。”四座闻言，俱愕然视之。

算来这是孙宏斌杠上王石的第一个回合。在当时，万科和王石已如日中天，无论企业规模、知名度还是企业家的号召力，顺驰与万科，孙宏斌与王石，均不可同日而语。但是，孙宏斌对这个比自己年长12岁的前辈好像一点都没有谦让的意思。

转眼到了2003年7月，又是中城房网的一次论坛。轮到孙宏斌发言，他先是东拉西扯地侃了一段，然后突然用轻描淡写的口吻说：“一个城市应该能支撑一个50亿元到80亿元销售额的地产公司。顺驰今年销售额要达到40亿元，我们的中长期战略是要做全国第一。”说到这里，他微微顿了一下，侧脸看了看坐在一旁神情阴晴难辨的王石，接着悠悠地说：“也就是要超过在座的诸位，包括王总。”

这时候，全场已是鸦雀无声，所有人的目光都在看王石的表情。自19年前出道以来，这大概是王石遇到的最离奇的事情了，从来没有人敢于用这种充满火药味的姿态当面向他发起挑衅，这似乎不是企业家之间应有的相处之道。他几乎是不假思索地应声反驳道：“你不可能这么快超过万科，是不是要注意控制风险？”

王石的反应在孙宏斌的预料之中。他好像是一个做了恶作剧而得逞的坏孩子，带着一脸的诡笑回应说：“王总，我们可能超不过，但是你总得让我们有个理想吧。”



当孙宏斌杠上王石

这个有趣的细节被在场的数十位记者亲眼目睹，在大家的印象中，此前的顺驰和孙宏斌不过是中国地产界的二流角色，而这番突兀的挑衅式对话，却让所有的人对他刮目相看。在一个资讯过度的时代里，任何一个行业都需要那么几个与众不同的异端分子，他们用极端或特立独行的方式为容易疲倦的媒体提供刺激的话题。孙宏斌的表演无疑让唯恐天下不乱的记者们兴奋不已，从此，顺驰的一举一动都能够跑到主流财经媒体的版面上了。数日后，赚足了眼球的孙宏斌回到公司，他召开中高层大会，宣布顺驰将走向全国的重大战略，“坚定、坚决地进行战略储备”。他在会上的讲话题为《鸿鹄之志向，蚂蚁之行动》。联想到他几天前挑战王石的情景，他自比鸿鹄，自然是将后者视为了燕雀。在年底的一次记者访谈中，当被问及“顺驰凭什么挑战万科”时，他更是直截了当地说：“万科不是我们的对手。”他的解释固然是“我们最大的敌人是我们自己”云云，但是其向万科挑战之心却已昭然若揭。

孙宏斌以近乎无礼的方式挑衅王石，看上去很不可思议。不过，他这么做，除了桀骜本性之外，并非是完全的冲动行为。事实上，正如柳传志所评价的，此刻的他，已经一眼把中国房地产业看到了底。2002年以后的中国房地产市场一派火暴，北京、上海等中心城市的房价年

均增长都在30%以上，武汉、重庆及天津等次中心城市的房价也水涨船高，民众购买力很强的杭州等地还出现了炒房团，更引人关注的是，很多二线城市也相继到了房价井喷的时刻。孙宏斌判断，随着宏观经济的向好，中国房地产市场将会有一个较长时期的上涨阶段，这与当年中国香港和日本及韩国等地方经济起飞时期的情况非常相似。而在这种大背景下，全国的房地产公司绝大多数苟安于一个城市，只有万科等极少数企业开始了异地开发。各地政府在经营城市理念的推动下，其实非常希望有实力的外地房地产公司进入开发，土地的公开招标制度也为企业拿地提供了政策上的可能。一个最为重要的事实是，房地产业实在是一个利润太高的行业，而且房价又在持续上涨的通道里。综合上述的种种分析，孙宏斌得出的结论是，此时正是走出天津，到全国去“割稻子”的最好时机。他对那些房地产到底有没有泡沫的争论十分不以为然。在一次对话会上，他不耐烦地说：“咱们开发商在这里讨论泡沫毫无意义，如果你判断有泡沫，那就赶快卖房；如果判断没泡沫，那就赶快买地……”

在下决心要走出天津之后，孙宏斌首先要做的事情就是把顺驰的品牌在全国打响。这时候，对他来说，最直接且没有成本的做法就是，用耸动性的方式挑战这个行业的第一领袖。这自然也算是眼球经济的一种。孙宏斌的目的一下子就达到了，他没有能够当场激怒早年性情暴烈、后来涵养竟修炼得很好的王石，却也让全行业的人和媒体记者跌破了眼镜。

孙宏斌出征全国，第一个大的战役就选在了北京。深圳住交会——全称为“中国（深圳）国际住宅与建筑科技展览会”，是当时国内规模最大的房地产展会，每年与会者超过10万人，几乎所有重量级的房地产企业家都在会上出现，因而被视作“超级名利场”。在2002年11月的深圳住交会上，孙宏斌又一次语出惊人：“北京的好房子还没有出现。”就这一句话，把京城里上千个同行都集体得罪了。

2003年12月8日，北京市首次拍卖大宗国有土地——大兴区黄村卫星城北区一号地。750平方米的国际饭店会议大厅座无虚席，共有10家房地产商报名竞买，其中有华润、住总、广东富力等著名大佬，顺驰也在其中，在一开始并不太起眼。尽管在不久前，孙宏斌已经被炒成了一个新闻人物，但是大家还是把他当成一个喜欢说些疯话的戏剧式人物。竞拍会结束，顺驰以高出起拍价1倍多的9.05亿元拿下了这块地。当天晚上，顺驰宣布，6个月后大兴项目将上市销售。顺驰的出价让业内人士大呼难以想象。根据他们的测算，该项目的房价将达6300元/平方米，高出同一区域的项目约2000元。

这时候，人们才相信看上去有点疯疯癫癫的孙宏斌似乎真的想兑现他

对王石的挑衅。就在北京拍卖会的同时，十几支调研小组已经像饥饿的猎豹在全国各地四处寻地，孙宏斌把要拿的土地分成四大类：第一类是指三线城市的小地块，可以快速实现现金流，并且利润率很高；第二类是主要城市的中高档项目，规模不大，一期就可以开发完成；第三类是属于目标城市的中等地块，分两期开发；第四类则属于目标城市的大型地块，符合公司长期战略目标，能够使顺驰在未来成为区域性的领导者。

从2003年9月到2004年8月间，全国各地的开发商都经受了一次又一次的顺驰风暴。在石家庄，顺驰以5.97亿元拿下一块起拍价为2.04亿元的地块；在上海青浦以1.2亿元拿下130亩土地；在南京，以6.53亿元拍得河西奥林匹克体育中心地块；在苏州，更是出价27.2亿元吃进苏州工业园区地块。在根据地天津，顺驰花了17.515亿元买进奥林匹克中心配套项目，创下该市土地公开交易史的纪录。顺驰所购之地，大多数为拍卖所得，所以在每一个城市，它都被视为陌生而可怕的搅局者，其参拍的土地基本上都成了当地最贵的地块，因此又得到了一个“天价制造者”的雅号。它理所当然地受到了很多区域性开发商的抵制。在石家庄，当地最大的房地产商在一次与顺驰同台的竞标中落败，其总裁震怒之下起草了一份致业界的倡议书，认为顺驰参与竞标扰乱了石家庄的土地秩序，导致混乱局面，影响石家庄土地的持续开发。

这些插曲除了能生动地佐证顺驰的攻击力之外，并不能阻止它猛兽般的脚步。到2004年8月，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，其中长三角地区就占了400万平方米。在短短的1年时间里，顺驰从一家地方性公司变成了全国性公司，企业员工从几百人陡增到近万人。孙宏斌所取得的业绩似乎也很让人服气。2003年，顺驰的销售额如他所预言的达到了45亿元，而当年万科的销售额为63亿元。在外界看来，年轻的顺驰或许真的能在未来的一两年内超越行业的大哥大万科。孙宏斌提出的全国战略计划更是让人看到了他的勃勃雄心：3年内，进入一线城市北京，进入有增长潜力的二线城市，进入天津市周边的三线城市；5年内，集中力量进入两个以上一线城市，以一线城市为中心覆盖周边二线城市；10年内，在所有一线城市成为主流开发商，并覆盖绝大多数二线城市。

在中国企业史上，我们已经目睹了太多让人热血沸腾的战略计划，这一次，顺驰能“意外”成功吗？

现金流的“极限运动”

孙宏斌不是草莽型的企业家。他出身名校清华大学，拥有硕士学历。在1999年，他还专门去全球最好的商学院——美国哈佛大学商学院读了半年的AMP总裁研修班，跟英特尔的传奇CEO安德鲁·格鲁夫等全球知名企业家有过同场研习的经历。因此，不能简单地认为，他的全国战略是一次缺乏规划、毛手毛脚的冒险。事实是，在舆论高调的掩护下，他在相当多的方面进行了缜密的思考和筹划。

首先，他在拿地上很有技巧性。顺驰所拿的土地大多数是在城市的边缘地带或者规划中的新中心，在北京是南城大兴黄村，在郑州是郑东新区，在上海的两块地是离市区有1小时车程的青浦区和奉贤区，在南京是河西新城区，在苏州的两块地均在新的工业园区，在无锡是滨湖新城区。这些土地都有以下的特点：由于是“生地”，不被注重短期效益的当地开发商看好，竞争相对不太激烈，而且有未来升值的潜力；当地政府的出售心急迫，便于获得支持；基本上没有拆迁的遗留问题，有利于迅速开工和交付；地块面积普遍较大，适合建设大规模的中低档住宅楼盘。

其次，在项目定位及设计上有很强的现实性。顺驰坚持只做住宅项目，而且以中档价位为主。孙宏斌认为这类房产的消费群最大、变现性最高，适合短期内快速出售。而相对于很多地方上的开发商，顺驰所形成的全国性品牌、较为成熟的广告营销手段和设计理念则具有一定的竞争优势。

除了以上两点，孙宏斌最重要的战略基点是对现金流的严格控制。有人计算过，顺驰在1年时间里拿地的资金累计需要80亿元，以顺驰现有的资本实力根本不可能支付出那么一大笔钱。因此，对于强力前行的孙宏斌来说，他唯一可行的战略便是把有限资金的使用效率提高到极限。

提高资金效率的第一招，是大幅度地缩短建造和交付的时间。顺驰在建造速度上一直在创造“全国纪录”。2002年9月，顺驰在天津塘沽区拍得一个40万平方米的地块，从进场施工到开盘销售，它仅仅只用了2个月的时间，让同行大为惊奇。2003年底，竞买北京大兴黄村地块得手后，它当天就宣布将在6个月内开盘，同行均认为绝无可能。因为按照行业常规，从规划设计到开盘销售，一般起码需要1年的开发周期，但是顺驰竟打破常规，真的在6个月后如约开盘。其后，它在各地的项目均以6个月为最迟开盘期限。规划、建造时间的缩短，当然让顺驰的获利能力大增，特别是在所谓的三线城市，如荆州、榆次

等市，顺驰投入几千万元购地，4～6个月内就开盘收钱，半年左右就可收回成本并获得丰厚利润。

第二招是加快现金的流动和运用。孙宏斌认为，现金流体现了一家开发商的实战能力，顺驰的商业模式就在于“缩短从现金到现金”的周期。在实施全国扩张战略后，顺驰的预算从半年调整一次很快缩短到每月一次，后来到了每周一次。它还形成了以天为单位的紧绷型现金流模式，公司建立了严苛的考核指标体系，关注到每个项目的开工开盘时间、回款、现金调度，这一切均以天为单位，任何一个时间节点均不得有延误的借口。顺驰的业务中心也是围绕现金流来展开的，包括在全公司统一调度资金、延缓支付买地的钱、3个月至6个月开工、提前收取业主购房款项、利用合作伙伴的资金等，这一整套办法，都是为了保证现金不断流。

在内部控制的同时，孙宏斌还提出了“付款方式比地价更重要”的理念。他决定一块土地的取舍，一是考虑地价，二是看付款方式的优劣。他往往要求政府方面降低首付款的比例和延长结算的周期，如果这方面有弹性空间，他宁可提高土地的购买价格。出于对中国房地产业的长期看好，孙宏斌企图用眼前的利益来换时间，靠地价的持续上涨来弥补购地的高成本。他的这种策略受到不少地方政府的热烈欢迎，顺驰因此不惮于进入任何一个陌生的城市。

孙宏斌的所有战略设计其实都是围绕着“速度”两个字，当各方面都不完全具备成熟的条件时，他必须在最短的时间内取得决胜，用速度来击败一切竞争对手。

品牌打造的速度——通过挑衅行业领袖的方式吸引眼球，迅速提高知名度和关注度；

购买土地的速度——绕开行业灰色地带，通过高价竞拍的方式快速拿地；

建造周期的速度——把普遍需要1～2年的开盘周期缩短到不可思议的6个月；

项目销售的速度——高调运作，以最快的速度完成销售，快速收回资金；

现金流动的速度——建立以天为单位的资金考核体系，把有限资金的利用率提高到极限。

在实际操作中，孙宏斌的战略似乎真的起到了以一搏十的效率，顺驰以较少的资金快速地运作着一些庞大的项目。以北京领海的一个项目为例，土地款项为9.05亿元，开盘前付30%，年底再付30%，余下将在第二年付清。运作这个项目的总投入约需20亿元。顺驰以3亿元启动，前6个月规划和开建期内的资金全部由承建商垫付，开盘当天就有1亿元的销售额，以后的工程款及地款都通过销售回款。从开盘到年底，公司共回笼6亿多元的资金，不仅足够本项目使用，还可以拿去买新的土地，其资金杠杆效用率高达1：7。据公开信息披露，顺驰在2004年的现金流总量中有78%是通过销售得到的钱，只有10%和12%是来自银行和合作单位。在当时，几乎每一家房地产公司都在使用这种资金运作策略，这个行业的暴利潜规则也便隐藏于此。孙宏斌的超人之处，是他用紧绷而极端的速度战略将之发挥到了极致。

王石曾经替孙宏斌算过一笔账：顺驰通过高地价的投标策略攻城略地，截至2003年底，顺驰预缴地价的资金在70亿元人民币以上，进入2004年第一季度，预付资金规模已经超过100亿元。从资金流上看，除非有强大的财团或银行做后盾，否则按期交付地价款是不可能的。资金流靠什么支撑呢？顺驰的答复干脆简单：靠销售资金回笼。问题是：依靠天津的地产项目销售回笼的资金不足以支撑需上缴的迅速增长的土地款。顺驰到底靠什么在维持紧绷的资金链呢？这不得不让人作出一种假设：顺驰在冒险，在赌博，在赌如今各级地方政府执行拍卖土地政策时的公信力。王石因此断言：“顺驰如此夸张的拿地方法将影响到全行业，这种恶意的竞争和同政府的博弈方式对于市场的规则而言是一种巨大的破坏。”

奈何天不佑宏斌

如果仅仅从战略本身而言，孙宏斌无疑是一个天才。他一眼看穿了房地产业的暴涨特质，然后以最快的速度和最科学紧凑的策略获得了最大的成功。2004年，顺驰宣称实现了120亿元的销售额——实际上完成了92亿元。广东富力集团董事长李思廉在一次论坛中说：“如果孙宏斌今年真能做到100亿元的销售额，那正是万科和我公司销售额的总和，的确算得上是地产行业里的第一了。”孙宏斌日后说，如果“老天”再给顺驰1年时间，就足可以消化掉所有的财务风险，实现全国战略的“完胜”。

可惜，“老天”偏不给这一年时间。

“老天”并不是虚幻，它是中国宏观经济。

正当顺驰在各地疯狂“吃”地的同时，全国的房地产市场已呈现出过热现象。中国社会科学院的一份年度报告称，从宏观层面看，2004年由于全国房地产市场，尤其是东部沿海主要城市房地产市场的不断升温，房价不断上涨，造成大量普通居民买不起房，直接影响了城镇居民家庭住房条件的改善，同时也影响到金融安全和社会稳定，民怨已渐成沸腾之势，上涨过快的房价成为千夫所指。并且，房地产过热，直接拉动生产资料价格的大幅上扬，宏观经济面临新的全面过热。毫无疑问，有“天价制造者”之称的顺驰是房价上涨过快的重要助推者之一。正是在这种判断之下，对房地产业的调控已势在必行。2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，包括：控制货币发行量和贷款规模；严格土地管理，坚决制止乱占耕地；认真清理和整顿在建和新建的项目；在全国范围内开展节约资源的活动。中央一系列文件和举措如一道道“金牌”接踵而出：3月25日，推出再贷款浮息制度；4月25日，央行提高银行存款准备金率0.5个百分点；4月27日，央行电话通知暂停突击放款；4月29日，国务院办公厅颁发“严格土地管理”的紧急通知；4月30日，温家宝总理发表“推进银行改革是整个金融改革当务之急”的讲话；5月1日，银监会宣布“进一步加强贷款风险管理”的7项措施。与此同时，国内各大报刊纷纷发表言论，对房地产业的过热进行反思甚至出现情绪化的猛烈声讨……

这一连串“急急如律令”般的政策出台和舆论营造，不仅改变了投资者的收益预期、消费者购房的价格预期，而且改变了政府对房地产业发展的支持理念和支持方式，从而直接导致了购买力的迅速下降，楼市成交量的急速萎缩。房地产业的冬天突然降临了。在所有受到冲击的开发商中，正阔步急奔在扩张道路上的顺驰无疑是受创最大的一家。

王石对顺驰的预言不幸变成了现实。从5月开始，北京、苏州等地的银行开始对顺驰出现了惜贷，放款速度明显减慢。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

8月7日，海南博鳌如期举办一年一度的全国房地产论坛，在“山雨欲来风满楼”的氛围中，发生了孙宏斌与王石的第三次交锋。不过，这一次似乎是王石杠上了孙宏斌。

大会首日的第一位演讲嘉宾就是王石。在谈及宏观调控的影响时，他单刀直入地直指顺驰：“像媒体炒作的那家黑马，在宏观调控下会很难受，这次他也到会了，还要发言的，到时候大家问他，他要说不难受，那是吹牛。”接着，他提出了很多的警告：规模不要追求太大，资金链不要紧绷、不留余地，否则市场一有风吹草动就会受影响，天天加班都没用；去年销售额还只有20多亿元，今年就到了100亿元，这是不可能的；融资越来越不容易，国内的钱都融不到，到国外融资就更难了。在接受记者采访时，王石索性点名评论：“如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司，但现在它要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。顺驰与万科根本不能同日而语。这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。”

到了大会的对话环节，主办方有意把王石、孙宏斌、刘晓光等5人请到台上，面对来自全国各地的600多位房地产商和数十家媒体，一场预料之中的碰撞果然发生了。对话主持人刘晓光问孙宏斌：“孙总，你先说，宏观调控中你最难受的是什么？”孙宏斌答：“其实最难受的还是钱。对这也没什么好办法，还是以前的办法，合作开发，快点卖房。今年，我们一直在调整自己的目标……根据最后一轮的保守估算，今年的销售回款可以达到100亿元。”话音未落，一旁的王石当即脱口说：“睁着眼睛说瞎话，这是吹牛！”台下一时愕然，接着掌声和笑声轰然响起。

面对王石的质疑，孙宏斌表现得不再像1年前那么轻狂了。不过，他仍然坚称，“顺驰的风险几乎是零”。按他的判断，中国房地产市场的发展前景将仍然是“房价看涨，供需两旺”，因此，哪怕有资金上的困难，也是短期的和眼前的，顺驰的“资金渠道相当广泛”。在随后的一段时间里，孙宏斌的全部精力都投入到了寻找资金当中。

顺驰有可能获得的资金来自4个方面：一是自有资金和合作伙伴资金，这一方面本就已经被挖潜到了极致；二是销售回款，受宏观调控的影响，各地的房产项目销售一天比一天艰难，原定的考核指标几乎没有完成的可能，资金问题日渐严重；三是银行，它的大门也越关越紧，而且松动无期；四是信托、境外基金和上市，在前三种来源均没

有指望的情形下，它成了唯一可以寄托希望的地方。

孙宏斌之所以在博鳌论坛上尚有底气，是因为在他赴会前的7月28日，刚刚接待了由汇丰银行、普华永道会计师事务所、史密夫律师行、西盟斯律师行等著名中介组成的顺驰上市中介团。这些人考察了顺驰总部和开发的楼盘，并拜会了天津市有关政府部门，看上去对顺驰在香港联合证券交易所上市信心满满。可是，在他们回去之后，就再无音讯。据称，上市搁浅的原因是“顺驰2004年发展速度很快，手里有35个项目，但当年的利润体现不出来”。

香港上市无望后，孙宏斌迅即与美国投资银行摩根洽谈私募事宜。摩根提出了一份带有“对赌”性质的协议，其大致内容是：摩根以7.5亿元购入顺驰20%的股权，但如果来年顺驰纯利润低于某个数值，摩根得到的20%股权将翻一番，也就是40%。跟投资银行的洽谈持续了将近1年，孙宏斌几乎把全部的希望都寄托在了这次谈判上。可是，到2005年10月，孙宏斌最终认为摩根提出的条件太苛刻，谈判流产。



顺驰模式是很多人质疑的焦点

当上市和私募均不顺利之后，其实，孙宏斌能腾挪的空间已经很狭小了。在这期间，各地房地产项目的销售仍然没有起色，因资金断流而诱发的种种危机开始四处爆发。在北京，顺驰的领海后期项目因为没有上缴土地出让金，一直没有获得土地证；在天津，太阳城二期因出规划红线未获得土地证，项目其他部分则停工达半年之久；在苏州，占地面积超过1平方公里的凤凰城，其中两块地被政府认定为闲置土地而被收回；在石家庄，两个项目被整体转出；顺驰的南京公司和华东公司相继被出售。2005年底，顺驰进行大规模的人员调整，裁员20%。2006年初，孙宏斌承认，顺驰目前在全国16个城市有房地产业务，进入的城市太多，收缩到10个城市将更为合适，接下来，顺驰的一些房地产项目可能与外面的公司合作，有的项目可能被卖掉。有媒体曝光说，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总数估计高达46亿元。

在这些事件发生的前后，顺驰的快速建房模式也暴露出了后遗症。房地产业向来有“百年大计，赶工为祸”的原则，顺驰快马加鞭地赶项目，免不了在质量和信用等方面遗留瑕疵。据《中国产经新闻》报道，自2004年底以来，天津太阳城的业主就频频向各部门投诉，声称他们花几十万元甚至近百万元买来的太阳城房子竟然是“劣质房”，建造商顺驰公司单方面改变规划，侵犯广大业主权益。有业主投诉称：“太阳城简直就是‘纸糊的’，墙体出现大量裂缝，偷换装修材料、‘马路游击装修队’装修的！当初就是冲着顺驰的品牌来买的房子，没想到顺驰更坑人，整个装修几乎都是假的。”另外，天津的财经作者郑爱敏在《解读顺驰》一书中也提到一则个案：顺驰在某市临近大型风景区的一个项目启动，当时项目在审批手续上还有一些未尽事宜，但是因为硬指标已经如同高悬的令箭使其迫不及待，于是，新闻发布会匆匆召开，广告铺天盖地地轰炸起来。为了加大项目的吸引力，广告文案人员擅自把政府对风景区的未来规划也一并写到了楼盘的计划中。这当然引来政府部门的不满，结果，报纸广告被勒令修改，所有路牌广告被要求全部撤掉重做。

当一个大企业的危机爆发的时候，首先表现为细节上的失误，继而内外交困，烦恼频至。从2004年秋天开始，时运不济的孙宏斌便陷入到了这样的泥潭里。

一次没有技术含量的失败

没有哪种职业，具有像企业家这样的功利性。

一场伟大的爱情，并不需要一个美满的结局为注脚，有时候甚至还相反。一位绝世的武士可能死于一场宵小之辈的阴谋，但这并不妨碍他英名永存。即使是一位诗人或小说家，只要他们一生的某个时刻创作出了一首或一部伟大的著作，便可以站在那里永久地受人敬仰。

可是作为一位企业家却没有这样的幸运。

企业家的成功能被人记取和传颂，只有一种可能，那就是：他所一手缔造的企业仍然在创造奇迹。企业家总是需要有一些看得见、可以被量化的物质和数据来证明自己的价值。这些物质和数据还必须每年保持一定的增长，甚至，增长的速度应该比自己的同行还要快，否则，他就很难被视为成功。

也正是这种特征，构成了企业家“不幸的宿命”：除非退出舞台，否则永远不能以成功来定义。

绝顶聪慧且富有勇气的孙宏斌便落进了这个“不幸的宿命”。2006年7月，孙宏斌向心腹部下交底：他已经将家里的存款都陆续垫进了公司，其中一张信用卡仅剩下两位数，资金的刚性缺口达5亿到6亿元，负债高达30多亿元。仅就根据地天津市场而言，所有可售房屋已经全部售罄，但手中剩余的项目却迟迟没有能力启动，有些甚至连拆迁都没钱做。事实上，顺驰已经到了弹尽粮绝的地步。

9月5日，孙宏斌与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。根据有关条款，顺驰中国被分为三部分：顺驰A、顺驰B和凤凰城地块。路劲基建联合体分别获得顺驰A的55％股份的认购期权，行使价格不多于5亿元，有效期为6个月；顺驰B的55％股份的认购期权，行使价格不多于4亿元，有效期为1年；凤凰城地块的认购期权，行使价格不多于3.8亿元，有效期为9个月。

孙宏斌以12.8亿元的代价，出让了55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权，这是一个相当低廉的出让价格和苛刻的付款条件。而3年前，仅仅北京大兴地块，顺驰一出手就是9.05亿元。2004年底，孙宏斌还曾底气十足地算账说：“顺驰手中拥有上千万平方米的价格适合的土地，如果按市场价转手，光地价就净赚50亿元。”《中国企业家》在评论中认为，“转让协议透露出的信号太过明显：顺驰要的是

救命钱。虽然少，虽然贵，但是必须得要”。路劲基建是一家投资、经营和管理收费公路的香港公司，它于2005年初才进入内地房地产业，在业内基本上没有什么知名度。2006年上半年，该公司的净利润为2.48亿港元。



“买了个便宜货”的香港路劲基建董事局主席单伟豹

在正式签署协议的仪式上，孙宏斌对满脸笑容的路劲基建董事局主席单伟豹淡淡地说了一句：“你买了个便宜货。”

一个视现金流为第一要素的企业家，最终还是败在了现金的断流上。就这个意义而言，顺驰和孙宏斌的败局是一次没有技术含量的失败。在一个正处于蓬勃上升通道中的行业里——房地产业尽管遭遇宏观调控的寒流，但长期而言仍然是一个上升中的行业——孙宏斌居然将企业的成长做得如此的刚性，实在是一个很让人遗憾的事实。

2006年10月，就在顺驰股权转让后不久，万科集团在桂花初放的杭州西子湖畔召开高层半年度会议，王石在发言中一再提醒部属必须时刻保持理性和对危机的警觉。他说：“我不应该指名批评顺驰，从此以后，我不会再指名批评别的公司了。”也许，在他看来，一个关于黑马的故事已经画上了句号。

孙宏斌交出顺驰的管理权后，专注于一家名叫融创集团（SUNAC）的经营业务。在融创网站上，它宣称“正式成立于2003年，主营业务是房地产开发经营管理，在天津、重庆等地握有几块优质的土地，年开发能力在10亿元左右”。孙宏斌刻意地回避与媒体见面，在融创网站及制作精美的宣传册上，都找不到他的名字。这位在而立之年就经历了奇特厄运的企业家，在“四十不惑”到来的时候再度陷入痛苦的冬眠。不过，他只是被击倒，并没有出局，他也许还会拥有一个更让人惊奇的明天。

1999年，孙宏斌在哈佛大学商学院读书的时候，曾与自己的职业偶像、写作了《唯有偏执狂才能生存》的安德鲁·格鲁夫有过同场研习的难忘经历。他在一次大型论坛上评价自己说：“我的性格是偏执狂。我们企业的性格就是：不管别人说什么，不管遇到什么困难，不管你是大腕还是普通百姓，我们都要坚定地走下去，因为我们知道目标，清楚自己要到哪里去。”

他的这段话引来了长时间的掌声。

其实，掌声有时候是非常可怕的。激情往往更容易获得喝彩，但是激情也最容易酿造悲剧。

【顺驰大事记】

1994年3月，孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，到天津创办顺驰房地产销售代理公司。

1995年初，顺驰与联想一起投资开发香榭里小区。

2000年8月，顺驰击败众多对手，以1.72亿元的价格一举拿下天津的两个热门地块，轰动津门。

从2000年到2003年，顺驰在天津相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场，还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网www.tjhouse.com。顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行。

到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产开发总量的20%。

2003年7月，孙宏斌在中城房网的一次论坛上当面挑战王石："我们的中长期战略是要做全国第一，也就是要超过在座的诸位，包括王总。"

2003年12月8日，顺驰进军北京，以9.05亿元拿下大兴区黄村卫星城北区一号地。

从2003年9月到2004年8月间，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，得到"天价制造者"的雅号。2003年，顺驰实现销售额45亿元。

从2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，房地产业的冬天突然降临。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

2004年8月7日，海南博鳌举办全国房地产论坛，王石点名评论顺驰："这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。"

2004年11月，顺驰的香港上市计划搁浅。

2005年10月，顺驰与美国投资银行摩根的私募谈判流产。顺驰进行大规模的人员调整，裁员20%。

2006年初，媒体曝光，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总计高达46亿元。

2006年9月5日，顺驰与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。孙宏斌以12.8亿元的代价，出让了55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权。转而他专注于一家名叫融创集团（SUNAC）的经营业务。

2007年1月26日，路劲基建宣布收购孙宏斌手中的剩余股权，总持股增至94.7%。

【后续故事】

孙宏斌一直想重新站起来，他获得成功的可能性很大，因为他处在一个非常好的产业之中。

在管理融创时期，孙宏斌一改以往风格，转而与大型国有企业合作。融创与北京的首钢集团、重庆的渝能集团等相继达成了合作意向。2008年12月，就在全球金融危机席卷而来之际，孙宏斌控制的首钢融创以20.1亿元拍下北京海淀西北旺项目,成为该年度北京冷清土地市场中的“新地王”。这被看成是“孙宏斌归来”的一个标志。据称，融创在北京、天津、重庆、成都和长春等城市均有项目启动。

2009年，中国的房地产狂热飙升，孙宏斌试图借势再起，12月，融创地产宣布将在香港上市，此前，私募基金贝恩资本、鼎晖投资和德意志银行均已入股该企业。按照IPO时间表，12月3日，融创展开路演，12月7日招股，12月11日定价，12月18日挂牌。融创计划在香港发行6亿股新股，预计募集资金17.4亿～22.2亿港元。

然而，时运似乎仍然冷冷地站在孙宏斌的对面。就在融创地产开始路演之际，12月5日，北京召开中央经济工作会议，12月14日，国务院会议通过“国四条”，宣布抑制房地产过热现象。同一天，融创地产发布公告称，鉴于当前的市场状况，公司决定不会按原定时间表进行全球发售。算来，这已是孙宏斌第三次冲击香港上市未果。

进入2010年之后，偏执的孙宏斌仍在努力。3月12日，融创以17.8亿元的天价夺下了天津一块占地面积7万平方米的地块。9月，有媒体报道，融创将在下周赴香港上市进行推介，暂定9月24日至29日公开招股。这一次，孙宏斌终于如愿以偿。10月7日上午，融创中国正式在香港联合证券交易所挂牌上市，开盘价3.5港元，较招股价3.48港元高出0.57%，报收3.37港元，较招股价下跌3.16%，成交2.54亿股。

此时，中国的房地产市场正处在风雨飘摇之中。

2012年12月31日，中国房地产企业2012年度销售TOP50榜单出炉，融创中国全年销售额上升到356亿元，位列12位；而在2010年，其排名还远在30名之外。

“对我自己来说，没变的是理想、激情，变了的地方就是要讲究平衡，不走极端。但这并不意味着，企业不需要承担任何风险。承担风险和控制风险是一个矛盾。”孙宏斌这几年似乎确实改变了很多。

【档案存底】

孙宏斌答《普鲁斯特问卷》

《普鲁斯特问卷》曾为法国贵族沙龙中的流行游戏，经《追忆似水年华》作者普鲁斯特回答后，该问卷更是名声大噪。综合来看，该问卷较为全面地展示了答卷者的价值观、兴趣爱好及特质。孙宏斌在接受记者采访时，作答了该份问卷。

记者（以下简称记）：你认为最理想的快乐是什么样的？

孙宏斌（以下简称孙）：事情做成时最快乐。

记：你最害怕的是什么？

孙：有时候会怕死，想到人这一辈子就那样死了，觉得是一件挺恐怖的事。

记：还在世的人中你最钦佩的是谁？

孙：没有，我从很多人的身上都学到了东西，现在觉得把一些常识性的东西做好就非常不错了。

记：你自己的哪个特点让你觉得最痛恨？

孙：无。

记：你最痛恨别人的什么特点？

孙：不努力。你要是努力了但不行，这可以理解；但要是根本不努力，不能容忍。

记：你觉得最奢侈的是什么？

孙：有时间去想事。我这个人目的性很强，会去想一些有用的事。

记：你认为你自己的哪种美德被过高估计了？

孙：外界都是来挑刺的，没人说我有美德，所以不知道自己哪种美德被高估了。

记：你对自己外表的哪一点最不满意？

孙： 没想过，我觉得这个问题在根本上与自信有关。只要有自信，什么身高啊、相貌啊，就是有问题也都没问题了。

记： 还在世的人中你最轻视的是谁？

孙： 没有。

记： 你使用最多的词汇是什么？

孙： 该干什么就干什么，想明白了就干。

记： 你最伤痛的事是什么？

孙： 现在没有。

记： 你这一生中最爱的人或东西是什么？

孙： 姑娘。

记： 何时是你生命中最快乐的时刻？

孙： 没有什么，过了难关最快乐。

记： 你最希望拥有哪种才华？

孙： 远见。

记： 你目前的心境怎样？

孙： 平和。

记： 你认为你最伟大的成就是什么？

孙： 改变了很多人的命运。

记： 如果你能选择的话，你希望让什么重现？

孙： 没什么想重现的。

记： 你最珍惜的财产是什么？

孙： 人。

记： 你认为程度最浅的痛苦是什么？

孙： 对痛苦没感觉，更谈不上程度浅的了。

记： 你最喜欢的职业是什么？

孙： 创业型的。

记： 你本身最显著的特点是什么？

孙： 目标感比较强。

记： 你最喜欢男性身上的什么品质？

孙： 责任感。

记： 你最喜欢女性身上的什么品质？

孙： 聪明，不是美丽，有的女孩很漂亮，但一句话说出来，兴趣都没了。

记： 你最看重朋友的什么特点？

孙： 有洞察力，想得明白。比如说华为的任正非，虽然没见过他，但觉得他就是一个明白人。

记： 你希望以什么样的方式死去？

孙： 在工作中、战斗中死去。

记： 你的座右铭是什么？

孙： 没有。

【八方说词】

彼得·德鲁克曾经说："目前快速成长的公司，就是未来问题成堆的公司，很少例外。合理的成长目标应该是一个经济成就目标，而不只是一个体积目标。"他早在20世纪70年代就已经注意到了成长的危机。他认为，如果企业都以每年10%的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象。它使得企业极为脆弱，与适当地予以管理的企业相比，它（快速成长的公司）有着紧张、脆弱以及隐藏的问题，以致一有风吹草动，就会酿成重大危机。

这样的论述，在雄心万丈的企业家们听来似乎有点刺耳。可是，在我们的身边已经有太多的惨痛案例可以为德鲁克的声音作出注脚了。

企业的经营战略，是一个辩证取舍的过程。有时候，你不得不在"快速的成长"与"健康的成长"之中做出抉择；有时候，你不得不寂然自问：此时此刻，我是否必须成长？

这实在是一个很痛苦的过程。有人说杰克·韦尔奇在通用电气总裁任内最大的成就是收购了上百家有价值的企业。可杰克·韦尔奇却说，不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少1000个看上去很值得投资的机会。他在自传中写道，作为一位CEO，首要的社会职责就是确保公司的财政成功。

如果说成长需要梦想和勇气，那么，拒绝超出能力的成长似乎需要更大的理智和决断。以创造奇迹的心态经营企业，迟早会成为奇迹的吞噬物。

在顺驰创造奇迹之后，国内房地产业的"大佬"们对此都有过评论，其观察的角度和结论很有参考研究的价值。

"地产大佬"说顺驰

王石 （万科集团董事长）：对于顺驰现象，万科曾出台过一份研究报告，其中有三点：第一，孙先生靠二手房代理起家，对客户需求市场反应敏感，企业的贯彻力强，职员斗志旺盛，经营上极其强调资金流，产品专注于住宅开发；第二，一家急速扩张的房地产企业，短缺的是资金和管理团队；第三，从资金流上看，除非有强大的财团或银

行作为后盾，否则按期交付地价款是不可能的。实际上，顺驰在许多城市都在拖延交付地价款，而另一方面，又继续高价拿地。

报告的结论是：孙先生在赌博。高价拿地的时候就没有准备按时还钱，同政府公信力博弈，属恶意竞争行为。如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司。但如果把握不好，它就要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。

顺驰提出超过万科的目标对我来说不感到意外，长江后浪推前浪，这是规律。把万科当做超越目标是万科的荣幸，经营规模上超越万科也是可能的，比如说通过几家房地产企业的合并、资产重组来快速达到目标。但如果仅仅从自身企业的自然增长来看，超常速度发展孕育着很大的商业风险，比如，速度与管理团队的跟进，质量与速度的矛盾。高速增长的假定前提是市场的高速增长，一旦市场波动，紧张的资金链就有可能出现问题。俗话说：欲速则不达。

如果我们对此进行更深层次的考虑，可以说，企业规模的大小不应该是企业的目标，行业第一也不是仅仅依靠规模来衡量的。只要企业具备自己的核心竞争力或者比较好的竞争优势，即使规模不是行业老大、老二，同样具有生命力；反之，为大而大的企业在真的形成规模之时也就是迅速走下坡路之日。在中国新兴企业中，类似的例子不胜枚举。

潘石屹（SOHO中国董事长）：顺驰的行为是一个企业的行为，也是企业自己的一个决策，它的这个决策要是对了，它就会赚钱，企业就会长治久安地发展下去；如果说作为一个企业的老板，他判断错了，这个市场一定会惩罚这个错误。市场会惩罚这个企业所犯的错误，我想这是一个基本的常识了。

对于顺驰，它愿意以多高的价格拿地，咱们不用操心，市场和时间会去检验。作为一个好的企业，一定应该是遵守法律、遵守政策、不能做假账的，不能够故意拖欠别人钱的，不能够偷税漏税一分钱的，只要做到这些，就是好的企业。当然它做到这些，别人就会尊重它；如果它不断地犯错误，让市场去惩罚它。

顺驰最近一两年急剧地扩张，确实让许多同行目瞪口呆。关于顺驰的评论，非常非常的多。我认为这种神话般的扩张是非常危险的，成功者可能是九牛一毛。只有一种可能，就是中国在这次宏观调控中，大幅度地限制建设用地的供应量，使土地变得非常稀缺，价格高速上涨，顺驰这一两年来高速扩张圈的地，就会很值钱。可是我想，中国政府在这次宏观调控的过程中，会采取一种非常理性的行为，充分地

考虑市场的供求关系。于是，这种假设基本上不可能成立。任何一个大公司的崩溃，都会给周围人和公司带来巨大的灾难和不幸。我想很少有人愿意看到顺驰成为这样一个崩溃的公司，给房地产市场带来负面的影响。所以，顺驰的孙总要小心谨慎，不要太冒进了！

任何一个企业，不考虑自己的能力过度扩张，都是非常非常危险的。尤其在中国目前金融形势趋紧的情况下，这种危险就更加加剧了。

冯仑（万通集团董事局主席）：顺驰的快速扩张有4个前提：一是银行信贷的支持约束不严，资本金的门槛较低；二是土地政策不是像现在这么严格，地方政府为了招商和利益，可以允许先上缴一部分订金，然后分期支付土地出让金；三是预售市场持续火暴，政府较少干预，消费者不管你怎样的房子和什么价格，基本上都能够接受；四是一个内在前提，就是企业本身的财务和管理能力能够持续地跟上。

但是在宏观调控背景下，顺驰扩张模式至少有3个前提发生了变化，所以它面临一个必须转型的问题。另外，顺驰还多少有点特殊，与其他几个企业相比，还不是处在同一个企业的生命周期上。

比如，万科等企业的开发历史都要比顺驰长，已经经历过几个周期了。而顺驰从开发来讲，还处于第一个生命周期，还是一个原始积累时期。而原始积累时期的企业，都有一个规模导向，大多数领导人内心的那种膨胀和扩张的欲望，往往是处于生命第一周期的企业最明显的特征。顺驰这种开发模式是把传统开发模式推到极致了。万通一直不太主张这种模式，我们认为这种模式是很危险的。

万通从1991年创建以来，一直到1995年，都在寻求多元化扩张。你去看这个时期的万科，它也是如此。所以，顺驰从企业来讲，处于原始积累阶段；从行业来讲，3个前提发生了变化，所以你就必须变化，否则就没有办法活。对于万科这种成熟企业来说，行业和企业发展的周期曲线对它影响不会很大，最大的影响是宏观经济周期曲线。假如宏观经济下来了，像万科这种企业也面临一个挑战。

我的观点是，在行业还在发展、宏观经济继续增长的背景下，顺驰还能重组，是顺驰的幸运；顺驰能够由被动的压力转化为主动地进行重组，是它的明智；如果能够调整成功，则是它的能力；调整以后再高速向前走，是它的高明。

现在有很多时候，（市场）是不给你机会进行调整的，比如说当年的海南房地产市场，一泻千里，泥沙俱下。

铁本： 钢铁之死

一定要低估自己的能力；

一定要坚守附属而不僭越的立场；

一定要学习政治；

一定要在迂回与妥协中保护自己；

一定要舍得，大舍才能大得。

——铁本和戴国芳用自己的故事讲述“中国式商道”。

“每一块钢铁里，都隐藏着一个国家兴衰的秘密。”安德鲁·卡内基（1835—1919）年的传记作者W.克拉斯如是说。卡内基出生于一个清贫的纺织作坊家庭。他碰上了美国经济迅速崛起的大年代，靠着天才的敛财能力和超人的毅力，在密西西比河边建起了当时世界上最大的钢铁工厂，也因此成为美国现代史上的第一个首富。

100多年后的中国，也有一个人出身同样贫寒，他想在长江边建一个中国最大的钢铁厂。如果他成功的话，很可能也如卡内基那般，成为这个国家的新首富。

可惜，他功亏一篑。

戴国芳和铁本的故事意蕴悠长，这里面或许真的隐藏着这个大变革年代里很多的“深度秘密”。

长江边的钢厂梦

戴国芳想建一个大钢铁厂的想法，是在2002年的春天突然迸发出来的。这时候，39岁的他在长江南岸的长堤边踱来踱去，像一个捡到了宝贝的孩子。

这是一个从蒿草丛里长出来的苦孩子，他出生在江苏省常州市一个叫渎南村的小村庄里。12岁那年，因家里实在太贫穷，只好辍学去谋生。他的第一份工作就是捡废铜烂铁。随着苏南模式经济的发展，常州一带办起了很多中小型制造企业，戴国芳就每天去工厂附近拾捡和收购废旧铜铁。尽管没有受过太多的教育，可是他对于经商似乎有特别的天赋，稍稍积攒了一点钱后，他就去买了一辆手扶拖拉机，这样收购的半径就一下子大了很多；不久后，他又买回一台压块的机器，将收来的碎铁压成铁块，可以卖出更高的价钱。



戴国芳

在改革开放后的相当长时期里，能源紧缺一直是困扰长江三角洲企业的最大瓶颈，也正因如此，钢铁行业的成长性一直比较好。1984年前后，戴国芳在自家老院子的旁边辟出一块地，挂牌办起了一家名叫三友轧辊厂的炼钢作坊。他从上海钢铁三厂等国有企业购买了几台被淘汰下来的二手转炉和化铁炉，形成了简单的产业链。在积累了一定的炼钢经验之后，戴国芳又跑到常州附近的地方，去承包了一些濒临倒闭的国有钢厂的车间。那是一个体制决定效率的年代，在国有企业厂长手上毫无生机的炼钢车间一旦转到了戴国芳的手中，顿时就成了赚钱的机器。最多的时候，他名下的承包车间有5家之多。

1996年，戴国芳注册成立了江苏铁本铸钢有限公司，注册资本200万元。“铁本”之意，以铁起家，不离本业。到2000年前后，铁本的厂区面积扩大到了18公顷，拥有1000多名工人，销售收入超过1亿元。然而，工厂的规模还是偏小，技术水平很低，生产的都是轧辊、连铸坯等低档次产品。为了让铁本跃上一个新台阶，戴国芳决定倾家荡产上高炉项目，因为唯有如此，才能从成千上万家炼钢小工厂里跳脱出来。3年后，铁本的高炉项目建成，戴国芳当着数千工人，面对高炉长跪不起，泪水与汗水交混而下。这一年是铁本的腾飞之年，全年的钢产量猛增到100万吨，销售收入超过25亿元。在当年度的《新财富》“中国400富人榜”上，他名列第376位，估算资产为2.2亿元。

就在高炉项目的建设过程中，戴国芳的心里升腾起了一个更大的梦想。

2001年之后，随着宏观经济的持续高速成长，各种能源全面紧缺，其中钢铁和电力是最最紧俏的两大物资。在钢铁市场上，无论是线材还是板材，普通钢还是特种钢，价格普遍持续上涨，几乎到了“一天一价”的地步。铁本厂的门口，来自全国各地的大卡车每天排成长龙，等候提货，这样的景象天天出现。按戴国芳的估算，中国的这股钢铁热起码还可以延续5到6年，这应该是钢铁人一生难遇的大行情。

戴国芳把新工厂的地址选在了长江边一条狭长的沿岸地带。在长江中下游一线，有着一条十分显赫的钢铁长廊，由西而东，湖北的武汉钢铁、江西的九江钢铁、安徽的马鞍山钢铁、江苏的南京钢铁、上海的宝钢集团，如巨人比肩而立，无一不身列“中国百强工业企业”。小学都没有读完的戴国芳，便想把未来的铁本建在这些国字号大佬们的身边。

铁本的新建计划得到了常州市政府的大力支持。常州与苏州、无锡并称“苏锡常”，是苏南模式的起源地。此地的中小企业非常发达、活跃，但是跟苏州和无锡相比，大型企业却是一条短腿。2001年前后，常州的社会固定资产投资增长率一直位列江苏之首，可是国内生产总值在全省13个省辖市中只能排名第六。饥渴的常州需要一个超大规模的投资来填补这段让当政者难堪的差距。在那几年的市政府报告中，“全市上下齐心协力，抓投入、上项目、增后劲，加快建设大企业、大项目，努力实现投入总量和项目规模的新突破”，是一个年年必提、十分迫切的发展战略。此时的铁本已经是常州市的一个大企业，上缴利税排名全市第二，戴国芳的设想一提出来，当即获得了市政府的响应。谁都知道，钢铁是一个大投入、大产出的产业，铁本的梦想一下子变成了常州市政府的梦想。

在常州的很多官员看来，戴国芳是一个值得信任的人。他面庞瘦削，寡言，平生没有任何爱好，只是整天窝在工厂里，和技术人员在一起切磋。他是当地出了名的“五不老板”——不坐高级轿车，不进娱乐场所，不大吃大喝，不赌博，甚至不住高级宾馆，平日生活十分俭朴，家中所有积蓄都投到了工厂里，父亲和继母一直在乡下种菜务农。他的一家，住在钢铁厂里一栋很简陋的小房子里，房屋的一面墙被大卡车撞了一个口子，他也没有在意。他常年开的车子是一辆抵债抵来的桑塔纳2000，即使是成了富人榜上的亿万富翁，也不改节俭本色。



铁本的工地

在一开始，戴国芳的设想并没有如后来那样宏大。2002年5月，他提出的规划是建一个比现有产能大1倍多一点的新厂，它的主体建设是两座高炉和一个14米深的深水码头，占地2000亩，年产260万吨的宽厚板，总投资额为10亿元左右，主要以自有资金滚动投入。

然而，在有关人士的热情推动下，铁本项目一改再改，日渐膨胀。在短短的6个月里，项目规模从一开始的200多万吨级，加码到400万吨级、600万吨级，最后被定在840万吨级，规模占地从2000亩攀升到9379亩，工程概算为天文数字般的106亿元，产品定位为船用板和螺纹钢等较高档次产品。

在那个时候，铁本的固定资产为12亿元，净资产6.7亿元。以这样的资本规模要启动一个超百亿元的项目，无疑是“小马拉大车”。戴国芳对属下说：“地方上这么支持，上哪儿找这么好的机遇？”也正是确认了政府支持的信息后，当地银行对铁本大胆放贷，于是铁本一下子获得了43.99亿元的银行授信。

一家民营企业要启动一个投资上百亿元、占地近万亩的钢铁项目，是很难得到中央有关部门批准的。中国的钢铁行业是一个有准入门槛的半垄断性行业，按有关规定，投资额在3000万美元以上的项目就必须报国家发改委审批，铁本项目如果照实上报，不但审批流程旷日持久，而且获准的机会也十分渺茫。

中国经济改革，向来有“闯关”的传统，所谓“看见绿灯快快行，看见红灯绕开行”，很多改革便是在这种闯关中得以成功实施，在日后被传为美谈；也有不少在这个过程中黯然落马，成为违法的典型。这种改革发展与制度设计的落差，成为贯穿中国企业史的一个灰色现象。[14] 常州人在铁本项目上，也尝试了“闯关”。人们怀有的侥幸心理是，一旦几亿元乃至数十亿元投下去，难道还让已经生出来的孩子再塞回娘肚子不成？

于是，铁本的840万吨项目被拆分成7个子项目和1个码头项目分别上报，铁本相应成立了7家徒有其名的“中外合资公司”，在建设用地的权证审批上，用地被“化整为零”，切分成14块土地报批申请。项目所在的常州高新区经济发展局在一天之内，就火速批准了所有的基建项目。戴国芳日后在看守所里对前来采访的记者说：“当时的所有手续都是政府去搞的，我们也没有去过问这些事。当政府说可以动了，我们就开工了。”

如果铁本项目没有被强行中止，那么，常州市的“闯关”就将成为政府部门积极支持民营企业大胆发展的又一个精彩案例。

有了政府的鼎力支持，戴国芳将全部精力都倾注到了项目的可行性上。

钢铁行业尽管在表面上是一个大进大出的行业，可是其赢利的秘密则仍然是规模与成本的控制艺术。100多年前，安德鲁·卡内基在打造他的钢铁帝国时，天才地发现了这样的准则。他说：“价格的低廉和生产的规模是成正比的，因此，生产规模越大，成本就越低……降低成本，抢占市场，开足马力，只要控制好成本，利益自然就来了。”

戴国芳没有读过卡内基的书，可是他却不折不扣地遵循了“卡内基准则”。

840万吨的规模，已足以让铁本跻身中国最大的钢铁公司的行列，当

时全国超过1000万吨的钢铁厂只有宝钢和唐钢两家而已。戴国芳聘用了很多顶级钢铁专家参与论证和定位，在技术方面，从锻熔、炼铁到烧结、焦化等部分，均采用了国内最先进的设备，高炉则采用国家允许的120吨高炉。

跟几乎所有的领域一样，民营钢铁企业一直有成本上的优势。有资料显示，民营企业炼铁成本比国有企业每吨要低60元到90元，炼钢成本每吨低60元到150元，成品每吨低100元到300元。因而，戴国芳说："就像家里造房子一样，你去买一套现成的房子，它贵得很，我们自己去买材料造，它就能便宜50%吧。我们搞一个高炉只要3个多亿，而人家要7个亿乃至8个亿。"为了形成长远的成本优势，戴国芳还与澳大利亚的一家公司达成了长期的铁矿石供应协议，比市场价格便宜很多。当时，他的协议价格为每吨300多元，市场上每吨则在1000元左右，而且这个价格长期不变。



1978 年就打下了第一根桩的宝钢是新中国的骄傲,可戴国芳却想要超越这个骄傲

戴国芳的这些投资措施，加上钢铁市场的持续高温，使得几乎所有的人均对这一项目抱以乐观态度。戴国芳本人也信心爆棚。他对前来采访的江苏媒体记者说：“铁本要在3年内超过宝钢，5年内追上浦项。”宝钢、浦项分别是中国和韩国最大的两家钢铁厂，分列全球第五、第三。

棋局中的一枚棋子

当戴国芳豪言要“超宝钢、追浦项”的时候，他的身边其实已经弥漫起了一场漫天大雾。世局如棋，变幻无常，戴国芳是一枚只顾自己埋头往前冲的棋子。

对于中国企业家来说，“政治是什么”始终是一个问题。在这个群体中，我们看到太多的过度热情者、视而不见者、公然对抗者、茫然无知者，可是，却很少发现分寸拿捏准确、进退从容有序的人。

一直到入狱的时候，只有小学学历的“民营钢铁大王”戴国芳都没有搞清楚这个问题，或者，他从来没有问过自己这个问题。放眼当时国内，正有两场大讨论如火如荼地展开着，它们的结论将极大地影响中国经济成长的棋局，戴国芳身处变局却毫不知情。

第一场大讨论是关于中国民营企业的重型化趋势。

自20世纪70年代末以来，中国经济的复苏是一场民营企业崛起的历史，这些体制外的草根工厂在没有任何资源和工业背景的情形下，从乡间萌芽，自轻纺和快速消费品等“轻小集加”型行业入手，渐渐形成了一股强大的经济力量。到2001年前后，民营企业对国民经济的贡献率已经超过国有企业，拥有最大量的产业工人和产业资本，在很多行业，“国退民进”已成一种趋势。也就是在这一时刻，随着住宅、汽车、电子通信等终端需求行业的增长，市场对上游的能源产业，如对钢铁、有色金属、电力、煤炭等形成了巨大的需求，中国的产业结构发生了从轻型化向重型化跃迁的必然调整。向来嗅觉敏锐的民营企业家无疑意识到了这个重要的转型，那些已经完成了原始积累的企业家们开始纷纷向一直被视为是国有企业“禁脔”的上游产业挺进。在这一群体中，戴国芳大概是知名度最低的一个，就当他在长江边做钢铁大梦的时候，上海复星的郭广昌正谋划在浙江宁波建一个几乎同等规模的钢铁厂，著名的四川希望集团刘永行则在内蒙古紧锣密鼓地筹划一个投资过百亿元的电解铝工程。

针对这一活跃景象，经济界和传媒界有不同观点。有人认为，上游产业是国民经济的支柱产业，应该由国有企业唱主角，不应该让民营企业入场搅局。有经济学家甚至认为，这些产业根本不可以市场化，应当由国家来垄断经营。另一种观点则为此欢呼不已，《中国企业家》杂志在一篇评论中不无激越地写道：当人们看到，民营企业的升级和中国的新型工业化正在适时对接，民营“企业家精神”和民营资本一并注入中国的重工业中的同时，人们不再怀疑：耕耘在重工业领域的民

营企业在未来数年内将刷新中国民营企业的最强阵营；这轮以市场化力量为主要发动机的新工业运动将托生出中国第一批不是官员出身、不被政府任免、只以市场论功过的重工业巨头。

第二个与此颇有关系的争论是，中国到底是否应该走重型化的道路？这场争论的主角，是国内两位元老级的经济学家——厉以宁教授和吴敬琏教授。厉教授认为，自20世纪90年代中期以来，在经历了轻工业的高速发展之后，中国的"二次重工化"开始显露端倪。这里面既有"由轻到重"的客观规律在起作用，又体现了产业发展本身对设备更新改造的巨大需求。因此，从政府到企业，都应该在战略布局和技术创新等方面顺应这一趋势。

吴敬琏则对厉以宁的"重型化阶段在中国不可逾越"论提出异议。他认为，经济结构在向重型化工业方面转化，其调整的主力其实不是中央政府，而是地方政府。原因有两个：其一，政府作为调整主体，财政收入、政绩考核决定政府必然要搞产值大、税收高的重化工业；其二，政府也有能力发展重型工业，因为它拥有土地和贷款权这两个最大的资源。吴教授认为，产业结构调整应该发挥市场的力量，现在政府在那里纷纷投资、纷纷参与是不对的，而且，现阶段中国在工业化的道路上不应选择重型化，而要依靠第三产业和小企业的发展。

厉以宁与吴敬琏观点的对立，事涉中国经济的成长路径，也对日后评判铁本事件有宏观上的参照意义。

当戴国芳在常州的长江边为他的钢铁梦想激动不已的时候，中国经济界和传媒界正展开着这两场与他干系很大的讨论。可惜他无暇关注到这些艰涩的"书生争论"。他平日很少读书看报，一位相熟的北京专家曾把《中国企业家》上的那篇文章带给他看。专家最后说："如果你的项目做成，你就肯定是中国首富了。"

正在工地上忙碌的戴国芳憨憨地笑了。他没有听出"如果"那两个字里隐藏着的万千玄机。

戴国芳的一句"赶超宝钢"，在一些人听来别有一番滋味在心头。

钢铁，对于一个现代国家而言，曾经意味着一切。自工业革命以来，一个国家的钢铁生产能力几乎是国力强盛的象征物。冷战期间，美苏对抗在相当长时间里其实是一场关于钢铁的竞赛，苏联领导人斯大林

提出了“钢铁就是一切”的口号，而美国在钢铁工业上的投入也不遗余力，很多年里它一直是全球第一钢铁大国。

新中国建立后，毛泽东对钢铁也情有独钟。在综观天下大势后，他总是以钢铁为最重要的指标，并尊之为“钢铁元帅”。正是基于如此浓烈的钢铁情结，毛泽东提出了“以钢为纲”的国家战略。1959年，他提出赶超英国，不是15年，也不是7年，只需要2到3年，2年是可能的。这里主要是钢。在这一赶超目标下，他发动了“大跃进”，全国范围内开展了轰轰烈烈的全民大炼钢铁运动。

1978年，中国拉开了改革开放的新帷幕，国门开放，百业俱兴，第一个被引入中国的大型项目，便是上海的宝山钢铁厂。这一年的12月18日到22日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会在北京召开，全会的中心议题，讨论把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。就在全会结束的两天后，总投资达214亿元的宝钢公司在上海北郊的一片海滩上打下了第一根桩，它被国内外舆论视为一个具有象征意义的工程。在将近30年的时间里，中国的钢铁工业一直处在快速膨胀的阶段，年均产量增长超过20%，1992年，中国的钢铁产量首次超过美国跃居全球第一。

2001年之后，工业化和城镇化进程的加快，进一步造成了钢材的全面紧缺，中国全境再掀炼钢狂潮。大型国有钢铁公司纷纷宣布投入巨额资金开建新项目，地方的中小型钢铁工厂更是如雨后春笋般地冒了出来。钢铁业原本是一个巨额投入、长期产出的行业，可是在旺盛需求的拉动下，它竟成了一个可以短线投机的暴利型行业。在长江三角洲一带流传着“五个一”的说法，“生产1吨钢只需投资1000万元，100万吨的产能只需1年建成，1年就可收回投资”。这种疯狂的投入产出效率，让其他行业的人听来近乎传奇，就连一向被视为暴利行业的房地产业的企业家都觉得不可思议。万科地产的当家人王石在自己的博客中写道：“请问我们的企业家，你们当年搞轻纺和一般制造业的时候得多少年收回投资？现在搞重化工业投资竟然提出1年回收，那不是投机是什么？”

有资料显示，2002年前后，全国的炼钢企业从20世纪80年代的114家增加到了260多家，平均规模不足年产70万吨，其中200余家的平均规模还不到年产10万吨，“散、乱、小”的问题非常突出。2002年，全国钢铁行业的投资总额为710亿元，比上年增长45.9%；2003年，这个数字达到了1329亿元，投资同比增长96%。与钢铁行业相类似的是，电解铝的投资增长了92.9%，水泥投资增长了121.9%。宏观投资过热，渐成最高决策层的共识。2003年年底，宏观调控的大闸终于拉下。12月23日，国务院办公厅下发〔2003〕103号文，即《国务院

办公厅转发发展改革委等部门关于制止钢铁电解铝水泥行业盲目投资若干意见的通知》，要求各地运用多种手段，迅速遏制盲目投资、低水平重复建设的势头。第二年的1月，再发文《国务院办公厅关于开展贯彻落实中央经济工作会议精神情况专项检查的通知》。2月4日，国务院专门举行关于严格控制部分行业过度投资的电视电话会议，明确要求对钢铁、电解铝、水泥三大行业进行清理检查，国务院随即组织审计署、国家发改委、财政部、国土资源部、建设部、农业部、商务部、中国人民银行等部门的人员，组成8个督查组分赴各地清查。清查重点便是那些进入三大行业、“盲目投资”的民营企业。

就这样，戴国芳和他的铁本，被卷入了一场始料未及的惊涛骇浪。

宏观调控的分水岭

铁本悲剧性地成为2004年那场宏观调控的“祭旗者”，却是由非法用地问题意外引发的。

2月初，几个新华社记者在江苏搞调研，他们的调研题目是各地兴建高尔夫球场和大学城的占地问题。在南京的采访中，一位专家无意中说了一句：“常州有个企业在长江边建钢厂。”说者无心，听者有意，记者们直觉地认为，建钢厂肯定需要大量土地，或许也有非法占地的问题。他们致电询问国土资源部，得到的回复是该部并不清楚这个项目。于是，记者们转头到了常州，一路沿江寻找到了钢厂工地。2月9日，一篇题为“三千亩土地未征先用，环保评审未批先行”的内参材料递到了中央高层。不久后，国家发改委、国土资源部和国家环保总局派出调查组赶赴常州。

在宏观调控的背景下，铁本问题很快从毁田占地变成了违规建设。处在事件漩涡中的戴国芳开始变得焦躁不安。他自己也不清楚，事情怎么会变得越来越糟糕，那些日子他整天在工地上奔波。根据他的预算，到5月底，钢厂的第一只高炉就可建成，马上可以投入生产，到那时“生米就煮成熟饭”。他对手下人说：“这么大的项目，建成就建成了，最多是罚款，不可能拆掉。”然而，事态远比他想象中的要严重得多。自上年12月国务院通知下达后，各地的重化工业项目投资并没有降温的趋势。根据国家统计局的数据，全国第一季度的固定资产投资同比仍然增长了43%，创下20世纪90年代中期以来的最高增长率，其中钢铁行业的投资增幅更是高达骇人的107%。此时，有非法占地、违规建设等多项重大嫌疑的铁本项目跳上台面，无疑成了一个最合适、也最典型的惩戒对象。



中央电视台“焦点访谈”栏目播出《铁本调查》

面对声势浩大的调查，从来没有应付过大场面的戴国芳方寸大乱。他和他的谋士们“天真”地认为，铁本问题也许花钱就能够摆平。于是，他向上级呈递了一份“自查报告”，内称：“我公司在接受国家有关部门调查违规投资、违规用地事项时，进行了自我财务检查，发现了经营过程中的违法问题——自2000年公司设立开始，我公司从常州物资回收公司及武进物资再生有限公司收购价值十几亿元废旧钢铁，其中有虚开发票近2亿元，抵扣税额近2000万元……法定代表人戴国芳疏于管理应承担相关责任。”这份为了“花钱消灾”的自查报告，是戴国芳为挽救铁本而做的最后努力，他将抵扣税款迅速补缴至当地的国税局。出乎他预料的是，正是这份自查报告在两年后成了检察院最有力的指控证据。

3月20日，遭到巨大压力的常州市组成了铁本项目清理工作领导小组，紧急下达了停工令。月底，国务院领导抵达江苏，常州市委书记、市长被召去汇报铁本项目及其所引发的问题。

4月初，一个由九部委组成的专项检查组赶赴常州，对铁本项目进行全面检查。这是自1990年的柳市事件[15]后，中央九大部委第二次针对一个地方项目进行空前的联手行动。19日，戴国芳和他的妻子、岳

父等10人被警方带走，原因是“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

4月28日，九部委在国务院常务会议上向温家宝总理汇报查处情况，其定性为：“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件。”第二天，新华社向全国播发通稿，列举了联合调查组认定的铁本五大问题：

——当地政府及有关部门严重违反国家有关法律法规，越权分22次将投资高达105.9亿元的项目分拆审批；

——违规审批征用土地6541亩，违规组织实施征地拆迁；

——铁本公司通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款20多亿元用于固定资产投资；

——有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定；

——铁本公司大量偷税漏税。

针对铁本事件的行政处理亦史无前例，8名政府官员和银行官员受到严厉惩处。其中，常州市委书记范燕青被处以党内严重警告；常州市人大副主任顾黑郎被罢免，并给予留党察看的处分；扬中市委书记宦祥保被撤职；江苏省国土资源厅副厅长王明详、省发改委副主任秦雁江、中国银行常州分行行长王建国等被撤职或责令辞职。

戴国芳的家产8万元被查封。



九部委联合调查后，铁本停滞的工程现场

铁本公司被高调处理，是2004年度宏观调控的一个标志性事件。《人民日报》在题为“坚决维护宏观调控政令畅通”的社论中指出：“国务院责成江苏省和有关部门对这一案件涉及的有关责任人做出严肃处理，是严格依法行政，维护宏观调控政令畅通的重要举措。”这个社论，将铁本在此次宏观调控中的典型角色表露无遗。铁本事件被认为是本轮调控的分水岭。在此之前，中央政府一直试图通过货币政策的调整来达到控制投资过热的目的，可是，在成效不明显的情况下，政府断然更弦，强行加大了行政调控的力度。此后，众多民营企业在钢铁、电解铝及水泥等行业的投资项目纷纷搁浅，上海复星集团郭广昌的建龙项目、四川希望集团刘永行的三门峡电解铝项目均被勒令中止。

铁本之死与建龙之活

在雷霆万钧之下，铁本终不得苟延，成为了一场轰轰烈烈的宏观调控运动的牺牲者。在它被严令停工的时候，银行贷款资金的投入已经达到26亿元，在这个意义上，铁本倾覆，财务损失最大的是那些冒险的国有银行。

在铁本事件中，以下现象非常之耐人寻味：

在钢铁等行业，正当民营资本被严令喊停的时候，国有及国际资本则纷纷大踏步挺进。就在铁本事件发生的同时，宝钢与当时世界最大的钢铁公司阿塞勒、第二大公司新日本制铁三方合资，开建1800毫米冷轧工程，此外，还与澳大利亚哈默斯利公司签署了每年购买700万吨铁矿石的长期订购协议。公司总裁兼董事长谢企华宣布，宝钢打算在2010年前斥资500亿元到600亿元，将产量从2000万吨扩大到3000万吨，增加50%的产能。这一新闻，震惊全球钢铁界。

随即，中国第四大钢铁企业武汉钢铁集团表示，武钢的几个大规模项目，已经通过国家发改委审批，总投资将超过200亿元。其他的国有大型钢铁企业也纷纷启动新项目：本溪钢铁集团与浦项合作，启动了冷轧板项目；鞍山钢铁集团与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森克虏伯共同投资1.8亿美元，建设年产40万吨的热镀锌板项目；唐山钢铁集团、马鞍山钢铁集团则与世界最大的矿产资源企业必何必拓公司分别签署了300万吨铁矿石的订购协议。

跨国钢铁公司在中国的投资步伐似乎也没有停滞。就在戴国芳被拘押3天后，在距常州仅105公里的苏州工业园区，澳大利亚博思格钢铁公司投资2.8亿澳元（约17亿元人民币）的钢铁项目举办了热热闹闹的奠基仪式。公司总裁毛思民说："一切顺利得出乎意料，不到1个月我们就拿到了营业执照。"苏州工业园区则透露，博思格的项目从递交申请材料到颁发营业执照，前后只用了7个工作日。

有媒体评论说，一个17亿元的项目，7天之内就搞定营业执照，这对于国内绝大多数地区的投资者来说简直是天方夜谭。因为按照国家现行规定，投资在5000万元到2亿元的项目须由国家发改委审批，2亿元以上的项目报国务院审批，整个程序烦琐，没有一年半载不可能批得下来。况且，钢铁投资正是宏观调控的重中之重，铁本事件又近在眼前，博思格项目审批的神速实在让人惊叹。新华社记者徐寿松在《铁本调查》一书中十分感慨地写道："同一产业，同一时间，同一省份，铁本和博思格，一土、一洋两家钢铁公司的命运何以相隔生死

两重门？有人在门里轻歌曼舞，有人在门外长歌当哭。”

从全年度的行业数据来说，也能够让人们看到真实的一面。在铁本被严处之后的几个月里，全国的钢铁产量似乎得到了短暂的控制，可是从6月起就逐月加速回升，7月开始日产水平连创历史纪录，至10月更是突破日产80万吨，达到80.44万吨。前10个月，全国累计生产钢材2.72亿吨，比上年同期增长24.12%。2005年，钢产量继续在高速增长的轨道上前行，全国生产钢材3.71亿吨，同比增长又达到24.1%。更有意味的是，在2004年，全国只有两家钢铁厂的钢材产量超过1000万吨，而到2005年则一下子猛增到了8家，其中除了沙钢，均为国有大型企业。

从数据的意义上看，铁本的“杀鸡儆猴”效应并没有真正达到。由此案，有人因此将宏观调控戏称为“宏观过热，调控民企”。

即使是在被调控的民营企业中，命运也各有迥异。与铁本同时被勒令停产的宁波建龙就有另一番生死情景。

宁波建龙钢铁公司的启动始于2002年4月，几乎与铁本同时。浙江籍企业家郭广昌跟戴国芳一样看好未来的钢铁市场，他选址宁波北仑港，决意在此投资12亿美元，建一个年产600万吨的钢铁工厂。1967年出生的郭广昌毕业于复旦大学哲学系，是国内民营企业中的少壮派人士。他于1992年创办复星，最初的业务只是为上海的一家房地产公司做销售和市场推广代理，两年后复星推出了自己开发的房地产项目，在上海房地产的高温时代获得爆发性增长。其后，复星相继进入医药、金融、零售等领域，并在证券市场上翻云覆雨，构筑了中国股市上赫赫有名的“复星系”。在2002年的《福布斯》中国富豪榜上，郭广昌名列第九。更让人瞩目的是，他的头上环绕着一大串的“光环”：第九届全国政协委员，第十届全国人大代表，全国工商联常委，“上海市十大杰出青年”，上海市浙商商会会长。



比戴国芳幸运的郭广昌

复星进入钢铁业的时间在2001年。该年7月，复星出资3.5亿元收购了唐山建龙30%的股份；两年后，又与老牌的民营钢铁企业南京钢铁集团联合组建南京钢铁联合有限公司，“复星系”实际控股60%，并同时控股上市公司南钢股份，而这1年，南钢股份实现净利润4.89亿元。正是在获利不凡的诱惑下，郭广昌下注宁波，建龙项目便是以南钢的身份进行投资建设的。

2004年2月，国家发改委、银监会等组成联合调查组进驻建龙。5月，在铁本事件后的1个月，中央电视台曝光建龙事件，其违规行为主要有3项：一、违规审批，将本应由国务院主管部门批准的项目变成了地方审批；二、未获环保部门批准，擅自开工；三、短贷长投，将银行7亿元流动资金贷款转成固定资产投资。从这些情况看，建龙违规性质与铁本非常相似，因此，它被称为“铁本第二”。建龙被喊停的时候，其建设进度也与铁本差不多，炼铁高炉、热轧车间、码头等都基本建成，实际投入资金已达48亿元。项目停建消息传出后，复星的股价应声大挫。当时，唐万新的“德隆系”刚刚开始崩塌，同样为民营资本运作高手的郭广昌颇受关注。7月，有媒体披露“复星系”被有

关银行列为“慎贷”黑名单，资金链随时面临断裂风险，复星一时间黑云压城。

与铁本不同的是，在事件发生后，尽管宁波市计委、国土资源局等6名干部受到了处分，但是建龙和宁波方面均没有人员被拘押，项目的实际控制人郭广昌更是没有受到行动限制，他仍有自救空间。在被查处后的第一时间，复星股份发布公告称，公司和宁波建龙及股东没有任何关联。9月，郭广昌在杭州的一次长三角论坛上又突然暗示，建龙还隐藏着一家“影子股东”，那就是著名民营企业家、全国工商联副主席刘永好的新希望集团。

郭广昌的暗示，无非为了不断测试上层对建龙事件的处理底线。从后来的事态发展看，真正让建龙项目峰回路转的是浙江一家大型国有钢铁企业的参与。

就在建龙项目开建的同时，杭州钢铁公司在宁波大榭岛也开始筹建一个占地5400亩的钢铁项目。由于拆迁等问题上的纠缠，当建龙工程已经建设过半的时候，杭钢的大榭项目还没有正式动工。

建龙搁浅后，浙江省政府当即提出了整合建龙和杭钢的意向。对此，处于有利位置的杭钢董事长童云芳放言，“要么控股，要么不参与”。郭广昌当然也不甘心被吃掉，他在杭州的那次论坛上便明确表示，政府综合考虑杭钢与建龙的发展是对的，但整合必须要以改革的方式，而不是以老套套，必须以最优化、最有竞争力的市场方式来解决以谁为核心的问题。他对记者说：“国有企业参股可以，控股得让民营企业来。不要借宏观调控之名，让国有企业来控制民营企业。”《财经》在关于此事的评论中设问道：“在这场民营企业与国有企业和政府的谈判中，已被判定违规的前者显然居于弱势地位。但问题在于，是否一定要让国有企业控股才可以放行？”

郭广昌的挣扎和传媒的设问被证明是无效的。2004年8月，一个消息已经传遍财经圈：杭钢与建龙初步达成重组协议，杭钢持股51%，郭广昌方面持股49%。关于建龙事件的处理意见也如期下达，国务院将宁波建龙钢铁违规项目的处理权限下放到浙江省政府。这意味着，重组后的建龙项目获得“合法准生”。

2006年初，国家发改委以“发改工业〔2006〕434号”文核准了宁波建龙钢铁项目。根据批文，国家发改委同意杭州钢铁集团公司结合自身结构调整，对宁波建龙钢铁有限公司进行重组，由杭钢集团作为控股大股东，联合其他股东，将其重组为“宁波钢铁有限公司”。

郭广昌以牺牲控股权为代价，死里逃生。

最让人意外的公诉书

谁也没有料到，对铁本事件的后续处理，成了一件十分棘手的事情。

最开始的时候，外界认为，铁本项目这么轻易获得地方政府的支持，肯定又是一个官商结合的典型，但随着调查的不断深入，一直没有迹象显示这其中存在的腐败现象。除了钢铁，草根十足的戴国芳好像人情不通、政治不懂。

说铁本项目是低水平的重复建设，也很难立论。原冶金部部长、中国钢铁协会会长吴溪淳非常肯定地认为："铁本不是低水平重复建设，铁本的问题不是技术问题。"曾多次考察过铁本项目的和君创业研究咨询公司董事长李肃告诉记者："当年铁本项目从钢铁技术角度论证是'国内最好的钢厂'，投入产出非常合理，就算其他钢厂出了问题，它都能赚钱。"在建龙项目得以复活的消息见报后，《经济观察报》记者采访钢铁规划研究院副院长李新创，请他谈谈对铁本事件的处理看法，这位参与起草全国钢铁产业政策的专家说："当时怎样决定就怎么做，现在是要维护国家宏观调控政策的权威。"

2006年3月下旬，在被羁押两年之后，戴国芳案即将开庭审判，国内上百家媒体闻风而动，《商务周刊》记者钟加勇也前往常州采访。

他先去了长江边的铁本工地。戴国芳被逮捕后，工地上的数千工人早已散了。为防止物资被盗，地方政府招聘了近50名保安轮流值班，当地的魏村派出所还专门派出了10名干警。记者绕着工地走了一圈，就足足花了2个多小时。他看到的景象是：工地上蒿草疯长，四处是锈迹斑斑的钢材、各种已经褪色的施工材料以及凌乱散落的各种设备，破旧的工棚空无一人，已现雏形的炼钢高炉和基本建成的发电站均被废弃。在过去的两年多时间里，施工现场没有采取任何保护措施，一切任凭风吹雨打，所有设备有的已经贬值，有的已经直接变成废铁。按照当地政府监管组的计算，每月损失就达到6000多万元，简单地乘以两年时间，10多个亿已经没了。戴国芳投下去的数十亿元，就跟它在狱中的主人一样，已经被轻易地遗弃。

记者还专门去了位于武进区东安镇渎南村的戴家探访。在村口，他碰到戴国芳的继母刚刚从菜地浇菜回家，戴父终年无语，"已经完全不跟人说话了"。戴家是一个天井很宽的农家小院，东边是两间平顶房，西边则是堆放杂物的几间低矮瓦房。与邻居家相比，这无论如何都看不出是亿万富翁的老家。小院旁边，就是戴国芳"钢铁梦想"起步的地方——三友轧辊厂。此时也已是一派荒凉，满目萧条。据称，戴

国芳的家产被查封时只有8万元钱，他的3个子女原本都在常州国际学校就读，出事后就都转到普通中学就读，生活费和学费都靠一些过去的朋友接济。

3月28日，铁本案在常州市中级人民法院开庭。最高人民法院、江苏省高级人民法院、江苏省人民检察院都派出代表旁听，铁本方面则由17位知名律师参与辩护，案卷多达290本。

然而，常州市人民检察院的公诉书却让在场的所有媒体都大吃一惊。戴国芳等人被控的罪名只有一条：虚开抵扣税款发票罪。检察院指控称，2001年至2003年3年间，铁本公司采取制作虚假的废钢铁屑过磅单、入库单，以及东安加工厂的收购码单等手段，通过李建华、季春梅，分别让武进物资再生有限公司、武进阳湖金属回收公司、常州拆船公司、常州金属回收再生资源有限公司、常州再生资源批发中心有限公司（均另案处理），为铁本虚开废钢、铁屑销售发票2373份，金额超过16亿元，抵扣税款1.6亿元。

在这份公诉书中，两年前铁齿铜牙般地认定铁本的“五宗罪”竟无一被指控。

对铁本虚开抵扣税款发票罪的指控，控辩双方也展开了激烈的辩论。检察院出示的最有力的指控证据便是戴国芳为了“花钱消灾”而上递的自查报告。

辩方律师认为，国内的废铁回收行业有一个很特殊的背景：2001年5月1日起，国家为鼓励资源的再生利用、变废为宝，对废旧物资回收行业实行免税政策，回收单位可办理税务登记手续，领取收购凭证和普通发票。根据《国家税务总局关于废旧物资回收经营业务有关税收问题的批复》：“鉴于此种经营方式是由目前废旧物资行业的经营特点决定的，且废旧物资经营单位在开具增值税专用发票时确实收取了同等金额的货款，并确有同等数量的货物销售，因此，废旧物资经营单位开具增值税专用发票的行为不违背有关税收规定，不应定性为虚开。”

这个法规性批复对废旧物资回收行业的规范化起到了积极的作用，不过由此开始，业内也出现了虚开收购凭证、虚做购进废旧物资以达到免税的现象。一位记者在报道中谈到：“这也能解释为什么全国各大钢厂门口都有这样的开票公司。”

铁本方面无法澄清自己没有这种行为。不过，戴国芳从经营角度否认了公诉人提出的数额，他认为铁本在2001—2003年期间总销售额只

有29亿元，根本不可能虚开那么多废钢，否则“铁本不用铁矿砂也能炼出钢来”；同时，由于物资回收行业零散的收购点根本无法开发票的行业特殊原因，铁本需要集体开磅单，然后再找物资回收总公司开进项发票；按照有关规定，如果是向公司进废钢，可以抵扣17%或13%的增值税，铁本只抵扣了10%，实际上“反而是多缴税了”。

很显然，戴国芳陷入了一个始料未及的法律陷阱。他所面对的指控与两年前拘押他的理由完全不同，但却同样可能让他无法自清。一位资深传媒人士在评论中认为：“铁本被起诉的理由，是钢铁行业内几乎所有企业都在一定程度上‘遵守’的潜规则——虚假开出废钢发票以获得免税。在这一点上，假设铁本不遵循这个潜规则，铁本的成本就比同行高，而一旦铁本遵守所谓的行规，‘法虽不责众，但中国的问题是可以选择性责罚’。事实正是这样，铁本虽然不是潜规则的最大获益者，铁本的税负率在法庭上被证明比同行要高，但铁本却是最‘倒霉’的。”

北京大学教授周其仁在铁本案初审结果公布后，撰写了专栏文章：

读报的第一反应是，铁本案怎么就成了一桩税收官司？两年前震动全国的铁本案，直接起因是“违规建设大型钢铁联合项目”。当时由发改委等九部委对铁本作了专项检查，查明“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规，企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。其中，当地政府涉及违规立项、违规批地，铁本公司则涉嫌“通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款”和“大量偷税漏税”，而“有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定”。随后，国家税务总局宣布：“认定江苏铁本公司等3家企业偷税2.94亿元。”以上信息，全部经新华社和中央电视台播发消息，国人皆知。现在，戴国芳等人被羁押两年之久以后，法庭公开审理的公诉罪名仅为“虚开发票，抵扣税款1.6亿元”——这么大的一个变化，说明了什么？

我认为最可议之处，是人们——尤其是地方官员和民营企业家们——都知道这次铁本绝不是因为抵扣税款才“犯事”的，但是轮到“办”的时候，却以涉税案为罪名。政府真要抓税案吗？普遍抓就是了。为什么差不多家家钢厂都有的“开税票”行为，平时没有事，别人也没有事，偏偏到了2004年4月被发现上了一个大规模钢铁联合企业的铁本头上，就是关乎身家性命的大事？

周其仁教授在文中耐人寻味地说：“回头看历史，戴国芳要庆幸我们国家正在向着法治国家的方向走才对。”

历史可以回头看，戴国芳却再也走不回去了。对于企业家来说，成功的结局会有很多种，而失败的下场则永远只有一个。戴国芳入狱，铁本死去，一个钢铁梦想在飘摇迷离的江南烟雨中化为一道浓烈而不无哀怨的雾气。

【铁本大事记】

1996年，戴国芳注册成立江苏铁本铸钢有限公司，注册资本200万元。

2002年5月，戴国芳提出在长江边建钢铁厂的规划，总投资为10亿元左右。

2003年，在《新财富》杂志推出的“中国400富人榜”上，戴国芳名列第376位，估算资产为2.2亿元。

2003年，在常州市政府的推动下，铁本项目从200多万吨级加码到840万吨级，工程预算为106亿元。戴国芳提出“3年内超过宝钢，5年内追上浦项”。

2004年2月，铁本项目因“毁田占地”被新华社记者写成内参上报中央。

2004年3月20日，“铁本事件”的性质转为违规建设，常州市紧急下达了停工令。

2004年4月初，中央九部委组成专项检查组对铁本进行全面检查。19日，戴国芳等人被拘捕，“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

2004年4月28日，铁本事件被定性为“一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。第二天，新华社向全国播发通稿，列举铁本五大问题。《人民日报》专门发表了社论。铁本成为宏观调控的“第一案”，项目全面下马。

2006年3月，铁本案开庭审理，戴国芳被控“虚开抵扣税款发票罪”。

【后续故事】

2009年4月，戴国芳因虚开用于抵扣税款发票罪而获刑5年，至正式宣判时，戴国芳已被司法机关限制自由刚好5年，因此抵去上述刑期并于当年4月17日恢复自由身——刑期与关押时间上的巧合，这与三九集团的赵新先如出一辙。

三个月后，铁本破产清算组成立。铁本的资产分为新厂和老厂两部分，其中老厂占地800亩，当年由常州市政府派员组成的企业监管清算小组转租给当地的钢企鑫瑞特钢有限公司，年租金10万元。后来，最终以7.108亿元的价格被江苏金松特钢有限公司拍得，这个价格是最初评估价的64%。而新厂的设备部分，被常州嘉汇物资公司以1.994亿元的价格拍得，这一价格是最初评估价的72%。占地面积达6500余亩的新厂土地不在拍卖资产中，后被中石油获得，投资200亿元在此地建设成品油集散中心和化工产品集散交易中心。

在所有的大败局人物中，戴国芳是最“不愿意”东山再起的人。

2010年8月，《中国企业家》的记者曾4次到位于常州市煌里镇的戴家采访，戴国芳与他隔墙通话，说：“还是不要见了吧，最近什么事也没做，就想安静待着，如果要做什么事的话，给你打电话。”

曾有《商界评论》的记者进入戴宅采访，据描述：戴家院子很大，围墙有50多米长，但仅在院子的东北角上有一栋三层半小楼。小楼久经岁月，破败不堪，窗户缺失了几块玻璃，墙壁上到处都是雨水常年浸湿后的痕迹，外表镶嵌的瓷砖也都斑驳，3楼走廊顶上的天花板已经破损，连粉刷的石灰粉都掉了，与上面那半层一样，几乎没有人居住的迹象。2楼则窗户紧闭，窗帘也全部拉上，密不透风。东门是道小铁门，也已锈迹斑斑。

令人颇感意外的是，2013年年初，有媒体传出戴国芳重回钢铁业的消息。他一手创办的江苏德龙镍业有限公司，主营生产高镍铁、10-15%镍铁合金，是“国内最大的镍铁合金生产企业”。戴国芳的儿子，22岁的戴笠出任公司总经理。

【新新观察】

中国企业家的“法罪错位”

30年企业史，企业家落马无数，而喊冤申屈之声不绝于耳。细细品读这些案例，会发现一个很奇异而很少为人关注到的事实：一些被定罪的企业家往往犯事于东，却获罪于西，竟活生生有一个“法罪错位”的现象。

20世纪90年代中期的管金生一案，很让人印象深刻。

1995年，中国最大的证券公司万国证券的总经理管金生一手导演了一场大灾难。当时，国债期货市场最大的一个悬念是1992年发行的三年期国债券会不会加息。这期代号为“327”的国债规模有240亿元，将在当年6月到期，它9.5%的票面利息加保值补贴率，每百元债券到期应兑付132元，而此时在市场上的流通价为148元上下。当时，银行的储蓄利率为12.24%，市场普遍认为“327”国债的回报太低了，因此有消息称，财政部可能要提高“327”国债的利率。

但是管金生不这么看。他认为目前的宏观局面是投资过热，中央不可能从国库中拿出额外的钱来补贴。于是，他下令万国证券做空“327”国债。

然而，这次他竟赌错了。2月23日，财政部宣布提高利率，“327”国债将以148.5元兑付。

消息一经核实，“327”国债的市价就开始一路上涨。管金生手中握有大笔“327”国债期货合同，每上涨1元，就意味着他将赔进10多亿元。被逼到死角的管金生急红了眼。他下令，不惜一切代价必须把价格打回去，万国证券在市场上不断放单，多空双方发生惨烈的绞杀战，市场上一派“血雨腥风”。到收盘前的最后7分钟，已经失去理智的管金生孤注一掷，共砸出2112亿元的卖单，硬是把价位打落到147.4元。

管金生的疯狂举动，终于让管理当局无法容忍。在这一天的攻防中，万国放出上千亿元的卖单，这至少需要100亿元的保证金，它显然不可能有那么多的资本保证，毫无顾忌的违规操作几乎是铁板钉钉的事。当晚，上海证券交易所受命宣布，16点22分13秒——也就是管金生用天单压盘的那一刻——之后的交易是异常的，此后的所有“327”国债交易均无效。试图虎口夺食的管金生终于被老虎咬住了，当时的局势是，如果按147.4元的收盘价计算，万国证券

在“327”国债期货交易中赢利10多亿元，而按上海证券交易所后来的决定，万国证券则巨亏60亿元。

5月19日，管金生被逮捕后，被判处有期徒刑17年。有意思的是，全世界的人都知道他是因为“327”国债事件而被捕的，但是对他的指控罪名却是受贿和挪用公款。法院的刑事判决书指控，管金生利用职权，先后3次受贿29.4万元，此外还挪用公款240万元供他人进行赢利活动，“犯罪情节特别恶劣”。这位从江西小山村里走出来的股市枭雄功败垂成，无语向天。他没有委托辩护人，也拒绝法院为其指定辩护人。

跟管金生案很类似的，还有另一位“股市教父”的断罪。

1997年前后，正处在事业巅峰的深圳君安证券公司总裁张国庆开始考虑用MBO的方式完成君安的股权改造。他既是公司的总裁，又是董事会主席，身兼经理人和资本代表两重角色，自然有制订规则、双手互套的便利。经过巧妙安排，以张国庆等若干高管持有大部分股权的职工持股会变成了君安证券的实际控股股东，持股比例达77%。君安此举，在金融界引发了大震荡，管理当局对此颇为不满。经有关部门审计认定，张国庆涉嫌“侵吞国有资产，将国有资产变相转入私人名下”。然而，耐人寻味的是，在法庭最终的审判中，张国庆的罪名变成了“虚假注资”和“非法逃汇”，他因此获刑4年。

在我搜集到的企业史资料中，有不少非常著名的“法罪错位”案例：

年广久案——这位因雇工争论而出名的“傻子”每到宏观紧缩就会大难临头。1989年底，私营经济再成灰色名词，芜湖市突然对年广久立案侦查，罪状是他“贪污、挪用公款”。这个案件一直拖了两年。1991年5月，年广久的经济问题不成立，却因犯有流氓罪，被判处有期徒刑3年。而更具黑色幽默意味的是，第二年初，邓小平在南方谈话中第三次提及年广久，1个月后他就被宣布无罪释放。

牟其中案——这位当代企业史上的“堂吉诃德”曾经“忽悠”过无数个让人热血沸腾、最终却没有任何着落的大项目。1997年9月，一本非法出版的杂志增刊突然从地下冒了出来，其书名为骇人听闻的《大陆首骗牟其中》。据称该书是由“3个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的。它把牟其中描述成一位“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子，在书的封面上，赫然印上牟其中前任律师曾经说的话：牟其中不亡，天理不容。2000年5月，武汉市中级人民法院以“信用证诈骗”罪名判处牟其中无期徒刑。至今仍有不少法律专家认为，牟其中的言行颇有可议之处，然而对其骗开信用证的认定则

大有商榷的地方。

沈太福案——1992年，长城机电技术开发公司的沈太福以开发出一种高效节能电动机的名义向全社会集资，其年利息高达24%。沈太福在全国设立了20多个分公司和100多个分支机构，雇用职员3000多人，其中主要的业务就是登广告、炒新闻、集资，在不到半年的时间里，共集资１０多亿元人民币，投资者达10万人。长城公司的集资风暴引起了中央政府的严重关注，中国人民银行下发“通报”予以制止，然而沈太福却状告中国人民银行，索赔1亿元，并召开国内外记者招待会，造成舆论一片哗然。不久，沈太福被宣布逮捕。尽管所有人都知道他是因为高息集资扰乱了中央金融政策而被捕的，然而最后却以贪污和行贿罪名被起诉。北京市中级人民法院的诉状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，这构成了贪污罪；他还先后向国家科委副主任等多名国家工作人员行贿25万余元，这构成了行贿罪，两罪并罚，决定执行死刑。

近年来，最典型的“法罪错位”案件应该算轰动一时的铁本事件。

任何一场改革都无先例可循。因而，在一个变革的年代，很多改革行为在一开始都是对现有体制的突破，因而“先天地”带有违法、违规的特质。这使得改革者必须冒极大的风险。而当其变革行动受到质疑的时候，一些当政者往往不愿意正面回应。

事实上，在人类历史所有的大变革时期，“法罪错位”几乎都是一个普遍现象。在这个意义上，中国企业家的“原罪”亦是这个改革时代的“原罪”。

【八方说词】

从1978年开始，中国经济就出现了每隔三五年发生一次大调整的规律，每当此时，必定有宏观调控政策出台，而每次宏观调控的重点对象必为民营资本。中国的民营企业便是在这种政策边缘化的状况下艰难地成长起来的。铁本事件正是这一“潜规则”中的典型案例。此案发生后，企业界及学界对此多有反思。

“一定要低估自己的能力”

荣海（西安海星集团董事长）：民营企业一定要清楚自己能做什么，不能做什么。每当宏观经济过热的时候，民营企业要取得银行贷款相对容易一些，这时最怕民营企业一时头脑过热，沉迷于产业整合、大幅扩张中，虽然这表面上看上去很风光，可一旦宏观调控来临，国家收紧信贷政策，便无法再取得“短贷”资金，资金链就会立刻断裂。在目前情况下，民营企业融资渠道普遍不畅，全是用短期资金来做长期项目，而国有企业有银行支持，甚至可以拿到长达10年的贷款，是不会出现“短贷长投”问题的。因此，民营企业家一定要低估自己的能力。

李嘉（统一石化总经理。“统一”是汽车润滑油领域最大的民营企业，产量居全国第一。2006年9月，李嘉将企业卖给了壳牌集团）：我们是一个民营企业，没有强大的资源背景（基础油供应），无法支撑下去了。“统一”润滑油一直受中石油和中石化的原材料垄断所困。在中国，润滑油产业的最下游零售终端已经高度市场化，产业的最上游原料基础油，则被中石油、中石化控制。而去海外采购则可能使成本增加20%左右。加入“壳牌”无疑可以成功突破国内两大巨头的这种垄断，并且可以规避原材料价格波动带来的风险。

冯仑（万通集团董事长）：民营资本从来都是国有资本的附属或补充，因此，最好的自保之道是要么远离国有资本的垄断领域，偏安一

隅，做点小买卖，积极行善，修路架桥；要么与国有资本合作或合资，形成混合经济的格局，在以自身的专业能力与严格管理为国有资本保值增值的同时，使民营资本获得社会主流价值观的认可，创造一个相对安全的发展环境。今后，随着和谐社会的建立和发展，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。

黄孟复（全国政协副主席、全国工商联主席）：要打破限制民营企业的“玻璃门”。比较突出的表现为：一是观念歧视仍然存在。主要是在一些政府部门中仍不同程度地存在“疑私”、“怕私”和“防私”观念。一些人办理个体、私营企业事务远不如像办理国有企业事务那样理直气壮、坦然从容，而是冷淡消极、缩手缩脚。二是市场准入限制多，政策不平等。一些行业和领域在准入政策上虽无公开限制，但实际进入条件则限制颇多，主要是对进入资格设置过高门槛。人们将这种“名义上开放、实际上限制”的现象称为“玻璃门”。看着是敞开的，实际上是进不去的，一进就碰壁。

三九：中药的“最后一次失败”

“一人机制”，成就三九；

“一人机制”，摧毁三九；

“一人机制”的背后，是对明星企业家的能力膜拜。正如《追求卓越》的作者吉姆·科林斯所言：“对于一个企业的健康发展，没有什么比明星CEO的增多更具破坏性。实质上，我们现在普遍认为能够使企业脱胎换骨的那些领导素质都是不正确的。”

并不是所有的中国公司，都有那么幸运，可以站在一个行业的高地上向“全球第一”的目标发起冲锋。在那些有可能的行业里，中药应该是最被寄予厚望的一个，它发源于中国，并在这里有深厚的学科基础、消费市场及民众认同。

赵新先的三九集团是中国中药企业中唯一一个把产值做到将近100亿元的企业。它曾经构筑了一个令人生畏的企业集群；它的产品曾经风靡全国；它曾经拥有3家上市公司，在连锁药店、健康网站、中医医疗设备等领域的扩张业绩无人可及。

当它的冲锋最终疲软下来的时候，似乎也意味着，一场长达20年之久的世纪决胜悄然落幕，在未来的市场上，中药可能连与西药一次势均力敌的失败机会都已经难求了。

一个人的三九

1985年8月7日，深圳城郊的笔架山上，茅草丛生，满目荒芜。赵新先躺在一个铁皮做的狗棚里，他用铁锹当枕头，用军衣当被子，曲身而眠。从撬起的铁皮缝里，他瞧得见南方浩瀚的星空。那年他已经43岁了。

赵新先是广州第一军医大学下属南方医院的药局主任。他受命到笔架山上创办南方药厂。跟着他创业的有6名医院的员工和8个聘用的工人，其中一个是他的夫人。这支由军人组成的小团队自然有超人的激情，他们用7天时间就安装了别人要花1个半月才能装上去的粉碎机，在20天里打出了一口日抽水量1200吨的机井，在3个月里铲平了15万土方的山坡，造好了两个标准化车间。

当时的中国已经沉浸在商业的狂欢中，医药行业大小企业林立，仅广东省就有200多家制药厂。年过不惑的赵新先要在这片“红海”中打出一番新天地并非易事，这时的他，全部的家当是医院拨下的500万元创办费。赵新先决意建一条国内最好的生产线。他构思了一套中药自动化生产线，把中药生产中的提取、浓缩、干燥三道工序合而为一，从投料到出产，全部流程实现自动化、管道化、密闭化，每天生产的药品，可供20万人一日两次的用药量，而全车间只需要9名工人，每班只要3人。在上级拨给的500万元经费中，原本只有50万元是设备添置费，赵新先冒着违反财务纪律的危险，擅自把盖职工用房的钱全部拿去添置新设备。就凭着自主创新和果敢大胆，他成功地建成了中国第一条中药自动化生产线。



赵新先

赵新先手中还有一个宝贝，那就是治疗胃药的中药配方。这个配方是几年前他在粤北乡间从老乡那里得来的，原料是南方特有的三椏苦和九里香，对治疗胃病有奇效。他和南方医院消化科教授们日夜攻关，将之开发成一个纯中药复方冲剂。为了给这个胃药起名字，赵新先两天时间抽掉了5包烟，最后定名为“三九胃泰”。



“三九胃泰”始终是三九集团的利润支柱

慢性胃炎是中国人最常见的慢性病，胃药市场非常之大，同时也鱼龙交杂，混乱不堪。赵新先不但建厂、研发有一手，搞起营销来也别出心裁。他不像别的厂家那样扛着产品四处推销，而是穿上整洁威严的军服，到各大中心城市去开“学术报告会”。在商界和公众心目中，军队和军方医院的信誉一向很好。赵新先自是占了信用和权威上的先机。他把各地的卫生局、药材公司、各大医院和新闻媒体邀集在一起，大讲“三九胃泰”的病理和药理。赵新先一个月跑了10个城市，开了10场学术报告会，所到之处刮起了一阵“三九旋风”。等他回到深圳，订单已如雪片般追踪而来。办厂第一年，南方药厂就实现了1100万元的销售收入。



三九拍摄了中国第一个明星代言广告

在广告营销上，赵新先有两个发明。他是出租车顶箱广告的中国发明者。1988年，他在一部美国电影中偶尔瞥见一辆车顶背着个广告灯箱的出租车一闪而过。第二天，他就跟广州市的出租车公司洽谈，在400多辆出租车上安装了“胃药之王，三九胃泰”的顶箱广告。这些车在市区四处跑，传播效果出奇的好。这种广告形式很快风靡全国，连香港也在两年后立法通过了这种广告行为。赵新先还是明星代言广告的首创者。也是在这一年，他说服著名的老电影艺术家李默然为产品做广告：“干我们这一行的，生活没有规律，常患胃病……三九胃泰是治胃病的良药。制造假胃药品，是不道德的行为，应该受到社会的谴责。”这则半功能、半公益的明星广告在中央电视台一播出，顿时就引起轰动。人们开始讨论，明星到底能不能做广告，李默然到底收了企业多少钱，这些争议让始料未及的李默然困扰不已，却把“三九胃泰”的名气越炒越大。

到1988年底，南方药厂的产值就达到了18亿元，实现利税 4 亿元，居全国500家最大工业企业第82位，成为当时国内知名度最高、赢利最好的中药企业。而当时，与三九几乎同时创建的海尔、联想、万科等公司的销售额无一超过10亿元，华为、娃哈哈则才创业不到1周

年。1989年前后，赵新先一口气推出壮骨关节丸、正天丸、皮炎平等系列中药产品，它们的销售额在1年内都超过了1亿元。南方药厂在中药开发和市场运作上的能力，在国内已无人可以撼动。在某种意义上，在整个20世纪80年代，它是最成功的市场化企业之一。

南方药厂的快速崛起，使赵新先成为中国企业界一颗耀眼的新星。1989年4月，解放军总后勤部为南方药厂记集体二等功，授予赵新先“优秀军队企业家”称号，颁发二级英雄模范奖章一枚，还向全军作出了《关于向赵新先同志学习的决定》。9月，赵新先被国务院授予“全国劳动模范”的称号。

如果说赵新先的经营才略让人惊叹的话，那么，他以强人姿态所形成的“三九机制”则在当年更具轰动性。

就跟很多中国企业一样，企业家在草创期间起到了第一要素的作用，其经营能力及个人魅力成为企业取得成功的关键。在南方药厂奇迹般的崛起中，赵新先的才干无疑是最具决定性的，渐渐地他在企业内部形成了不可替代的绝对权威。1991年10月，解放军总后勤部出资1亿元从广州第一军医大学手中买下南方药厂，第二年，药厂更名为三九集团。解放军总后勤部对三九集团的管理实行的是最为宽松的法人代表个人负责制。其做法是，解放军总后勤部给赵新先充分放权，在组建企业集团的文件中明文规定只管赵新先一人，他对企业全部资产的增值和安全全权负责。在三九集团内，赵新先是总经理兼党委书记，下面不设副总经理，集团总部只设党务部、财务部和人事部3个机构，甚至连总裁办公室都没有，赵新先之下设5个秘书，分别处理相关具体事务。赵新先将这种管理设置，得意地称之为“一人机制”。

三九的管理模式，在当时国内的所有国有企业中绝无仅有，甚至是不可想象的。它突破了僵化的国有体制对企业的束缚，带来的结果是真正的政企分开，从而解决了国有企业10多年来始终难解的老大难问题。这是所有国有企业家们梦寐以求的制度设计。许多年来，他们受困于体制，如“笼中之狮”。而赵新先正是凭此硬是让自己合理合法地挣脱在绳索之外，使企业的成长始终牢牢地控制在自己的手中。在相当长的时间里，三九集团一方面享受着国有企业的种种制度优势，另一方面又靠“三九机制”而保持自由成长的空间。

关于“一人机制”最戏剧性的一幕出现在1992年9月。时任国务院副总理的朱镕基到三九集团视察，看后十分满意，临走时朱镕基提出要跟

药厂的领导合影留念。他对赵新先说：“老赵，把你的那些副厂长叫来一起照。”赵新先说：“副总理，我这儿没有副厂长，领导就我一个人，我是厂长、书记、总工程师一身兼。”

这个细节被记者写进了报道中，赵新先的“一人机制”顿时在国内传为美谈。1993年，中央电视台编辑播出了一套介绍国有企业改革经验的电视专题片，第一篇是“海尔经验”，第二篇就是“三九机制”。1994年8月，《人民日报》在头版头条的重要位置，连续发表了关于三九速度、三九机制和三九精神的长篇通讯，这种带有强烈政治意味的报道全面肯定了赵新先的改革成绩。

客观地说，一直到赵新先退休的那一刻前，他一直牢牢地掌控着这家国有企业。在其后的10多年里，三九的故事如过山车般跌宕刺激，而其得失成败也可谓“成也一人，败也一人”。

至少在20世纪90年代中期之前，三九因产品之卓越、机制之先进而无敌天下。“三九胃泰”实在是一个太优秀和能赚钱的产品，在后来的**20**年里，它几乎没有太多的更新换代，每年就可以给三九带来**10**亿元的销售额和上亿元的利润，在胃药市场上，没有出现过一个比它更成功的产品。“一个过于优秀的产品，常常给了企业家更多犯错误的机会。”这是所有商业规律中最让人欷歔的一条。



曼哈顿时代广场上的三九广告(丁刚摄)

1995年5月1日，在美国纽约曼哈顿最繁华、也是最具有商业标志意义的时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌，在可口可乐、索尼、丰田等国际品牌的旁边，“999三九药业”的霓虹灯广告十分醒目。赵新先专程赴美召开记者招待会，他站在广告牌下接受数十家中国以及美国媒体的采访，侃侃而谈，顾盼生风。这应该是他企业家生涯中最值得骄傲的时刻。第二天的《纽约时报》报道说：“这是中国企业第一次在世界上广告密度最大、最有影响力的商业区做了中文广告，时代广场由此出现了一种新的广告语言——中文。”

在后来的几年里，很多人出国到曼哈顿，必去参观这块三九的广告牌，它成为中国公司进入全球化的一道风景线。三九，让人们看到了

中药复兴的曙光。

第一次扩张："下山摘桃子去"

南方药厂归属解放军总后勤部之后，总后勤部先后3次将71家军队企业划归三九集团管理。这些企业分属旅游、农业、汽车、食品、酒业、房地产等多个行业，均与医药业无关。由此，三九集团搭建了一个多元化的成长平台。

对三九来说，这些企业好比是一堆"免费的果子"，看上去琳琅满目，吃下去却异常难咽。它们大多是20世纪70年代末期部队为了弥补军费不足而搞生产经营的产物，工业基础差，人员老化，关系复杂，经营思路狭窄。不过，赵新先对此却显得非常兴奋。他认为这是一次三九集团迅速做大的天赐良机。他打比喻说："这就好比部队的一次大扩编，尽管收编的是杂牌军，战斗力不强，但毕竟人多了、枪多了，我们靠三九机制完全可以把它们改造好。"后来的事实证明，赵新先对机制的积极效应过于乐观，三九为了维持一些企业的正常运作，每年必须投入上亿元的资金。

1996年，全国的国有企业改革进入最艰难的时刻，在民营资本及跨国资本的双向夹击下，深受体制之困的国有企业在很多领域里都出现了集体溃退的现象，不少地方财政已经无力支撑沉重的包袱。于是，"国退民进"成了现实的策略，出售或并购国有企业原本是一种被禁止或不受提倡的行为，现在也成了最可选择的出路，各地政府纷纷推出老企业改组、嫁接的新政策，企业并购风起云涌。正在扩张兴头上的赵新先无疑看到了这一趋势。他在企业高层会上说："社会上这么多的资产闲置，是三九下山摘桃子的大好机会，千万不能错过，过了这个村，就没了这个店。"很快，三九拟订了大规模收购兼并的战略。

三九第一次"下山摘桃子"就非常成功。四川的雅安制药厂是国内生产中药针剂最早的厂家之一，到1995年底，这家老牌国有企业已经到了山穷水尽的地步，全年产值只有1000多万元，利润仅2万元。赵新先在一次出差中发现了这家企业，当即拍板投资1700万元予以收购，并委派最得力的干将入川经营。雅安厂的针剂贴上三九的品牌，通过三九的营销网走向全国市场，一年后产值就达到了1亿元，实现利税2000多万元。并购效应之显著，出乎所有人的预料。

收购雅安的成功经验顿时让赵新先雄心万丈。他认为，国有老企业的所有痼疾都是由体制造成的，只要将三九的机制和品牌注入，再加上适度的启动资金，完全可以让它们一夜之间铁树开花。1996年底，三九召开雅安经验学习会。会后，赵新先宣布成立三九投资管理公司，

委派60多名干部，奔赴全国各地，专事收购兼并工作。

笔架山上号令一响，一彪人马浩浩荡荡冲下山去。在当时国内，三九品牌响彻天下，举目四顾，像它这样既有国有企业的正宗血统，又有资金、品牌和销售网络者，几乎没有几家。把企业交给三九，不但能够得以救活，而且没有贱卖国有资产的嫌疑。因此，赵新先每到一个省，书记、省长必出面接待；到了市里，更是惊动五大班子集体迎送，各地媒体更是追踪报道，热烈捧场。一些偏僻地方的企业听说三九开始大并购，便千里迢迢地跑到深圳三九总部要求兼并。河南兰考县一下子就把7家企业都“送”给了三九；在西部某省，一个酒厂的厂长下跪恳请赵新先“吃”掉他的工厂。

赵新先并购企业，主要有3种方式：第一种是“承债式”，三九把企业的资产和债务全部打包吃下来；第二种是“控股式”，三九出一部分资金成为企业的控股方；第三种是“托管式”，只管经营，不承担债务，从增长的效益中分成。总体而言，三九的并购成本非常之低。赵新先最倡导的并购理念是“输出机制不投钱”，也就是说，当地政府把企业送给三九来管理，再搭上一大部分的股份，三九付出的是“三件宝”：机制、品牌和渠道。湖南的郴州药厂是赵新先常常用来做宣传的例子。这家老企业是妇科中药生产基地，多年来获得的药品批号有50多个，可其经营却一塌糊涂，在被三九兼并前，年年亏损，资产负债率高达99%。赵新先兼并该厂后做的第一件事情，就是给每个职工分送一本他主编的《论三九机制》，班组学习讨论两个星期，然后在企业内推行“干部能上能下、职工能进能出、工资能高能低”的市场化管理，药厂的产品也贴上三九的商标，进入三九的销售渠道。1年后，药厂实现产值2200万元，创造利税300多万元。很显然，这样的案例跟雅安经验一样实在太富有戏剧性，足以让所有的地方官员们怦然心动。

在外人看来，三九的一次次攻城略地无疑是辉煌而炫目的。通过并购式的扩张，三九的产品从冲剂向针剂延伸，从消化类中药扩充到抗癌类、妇科类等多个门类，俨然已构成了一个中药帝国的雏形。1999年9月，踌躇满志的赵新先出席《财富》全球论坛上海年会并发表演讲，畅谈中医、中药是中华民族参与世界竞争非常有潜力的资源和最优秀的文化品牌。他提出，三九将用5年时间建成世界上最先进、最大的植物药生产企业，用10年时间把集团建成亚洲最大、最强的综合型制药企业，用15年的时间进入世界500强的行列。美联社记者问：“赵先生，您的演讲是一个脑子里的蓝图，还是战略目标？”赵新先用军人般的口吻坚定地说：“是一定要实现的战略目标。”在那次论坛上，他见到了自己的偶像——GE的杰克·韦尔奇。后者在回到美国

后评论他所见到过的中国企业家时说：“他们好像是在演戏。”

从1996年到2001年，三九出手并购了140多家地方企业，平均每个月并购2家。其中，承债式占45%，控股式占35%，托管式占20%。就在这种跑马圈地式的疯狂并购中，三九集团迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到186亿元，所属企业遍及全国，形成了医药、汽车、食品、制酒、旅游饭店、商业、农业和房地产八大行业，其旗下甚至包括一家华南地区最大的夜总会。

2002年，三九厂庆，赵新先吩咐重新装修厂史陈列室。设计人员在陈列室的入口处，放置了一艘航空母舰的模型，军舰的甲板上放了56架飞机，它们分别代表了集团直属的56家二级子公司，在它们的旗下则还有上百家三级、四级公司。赵新先对这个创意十分满意，每有贵客来，他必在军舰前一一介绍。他说：“这就是中国中药产业的航空母舰，我们要让飞机达到100架。”到他退休之前，飞机最多的时候为98架。

发生在20世纪90年代中后期的那场国有企业并购浪潮被认为是“最后的晚餐”，很多国有企业经营者乘机将企业廉价改造，占为己有；有些人则上下其手，通过倒卖企业牟取暴利；也有一些企业则在这次浪潮中顺势而上，低成本地扩大了企业的规模。三九在并购中，便享受到了一系列的优惠政策，如挂账免息、低息贷款，以及低价获得土地等等。然而，在“摘桃子”的过程中，由于赵新先太过于心急，因此，也盲目地吃下了很多“烂桃子”。它们看上去是免费的，但是要真正消化它们却耗费了三九很大的资源，有相当一部分最后还是拯救无术。1997年，三九以承债的方式兼并了太原洗涤剂厂，几年经营下来始终重振乏力，并且与地方政府的关系也搞得越来越紧张，最终在这个项目上亏损7000万元。此外，三九在兰考的项目也亏损了5000万元，郑州的少林汽车项目亏损6000万元，邯郸啤酒项目亏损1500万元，财务纠纷官司更是多达数十起。

据数据统计显示，三九在医药行业内的并购成功率高达70%，而非医药行业则大半以失败告终。扩张之初，企业的负债率为19%，而到1998年时，负债率却已高达80%。在第一次扩张中，三九看上去变得兵多将广，势力遍及全国，但是没有关联度、缺乏整合的并购战略其实已经埋下了十分危险的种子，它日日都在消耗三九的资本和品牌影响力。

第二次扩张：仅次于德隆的大鳄

正当赵新先宣誓打造全球第一中药企业的时候，中国企业界的生态突然发生了变化。从20世纪80年代以来，实业型企业家一直是业界的主角，在家电、食品及医药领域涌现出了一大批善于运作、精于管理的企业家。然而，随着互联网的兴起及资本市场在中国的苏醒，另一类型的企业家忽然成为新宠，他们更加年轻，更加善于运用资本这个放大器，同样是白手起家，却能在更短时间内完成财富的积累。面对这一势不可当的商业潮流转变，年近六旬的赵新先并没有茫然失措。相反，他在资本市场和互联网两大领域中，都表现得异常激进。

2000年4月，三九集团的旗舰公司“三九医药”以“000999”的代码在深圳证券交易所上市，国家药品监督局副局长亲自为股票上市敲槌开市，股票开盘当日升幅为177.5%，募集资金近16.7亿元，风光一时无二。

几乎同时，中国证监会批准江西的一家上市公司宜春工程正式更名为“三九生化”。宜春工程是一家主营轮式装载机及其配件的企业。它于1996年上市，3年后陷入经营困境。赵新先在四处并购的时候瞄中了它。三九购买了其上级公司手中持有的国有股，成为宜春工程的第一大股东，通过一系列的投资、重组，使其摇身一变为一家以生物制药为主的上市公司。

同年11月，赵新先再度出手，他收购了上海胶带股份有限公司29.5%的股份，成为该公司的第一大股东。胶带股份于1992年在上海证券交易所上市，是有名的“老八股”之一，其主营业务是输送带、三角带及其他橡胶制品。赵新先得手后，对其进行重组，使其变成一家主营生物基因工程药物的上市公司。2003年，该公司更名为“三九发展”。

赵新先在不到1年的时间里，强势出招，一举成为3家上市公司的主人，无疑称得上是国有企业资本运作的第一人。在当时的资本市场上，只有唐万新的“德隆系”同时控股了湘火炬、新疆屯河及合金投资3家上市公司。在一次与媒体记者的交谈中，赵新先不无得意地说：“在资本市场上，三九的表现仅次于德隆。”

事实正是，赵新先仅用1年时间，就为三九构筑了一个十分让人眼红的资本平台。在三九医药上市的同时，三九还获得特许，注资3.08亿元成立三九深圳金融租赁有限公司。这是国内最早由实业型企业发起并控制的金融租赁企业，它为三九的融资及并购提供了一个十分优越的管道。2001年3月，在公司的一次战略决策会议上，赵新先更是进

一步提出了培育10个上市公司的设想。他认为，三九在各地并购的很多企业，通过重组包装，都具备了上市的条件。

跟草莽出身的新疆企业家唐万新相比，赵新先有太多的优越条件。他并购上市公司，不必像地下老鼠那样躲躲藏藏见不得人。作为一家大型国有企业的当家人，他的任何商业活动都代表了国有资本的利益，因而受到方方面面的关照和优惠；他的资金来源也没有唐万新那样紧张，银行的大门是朝着国有企业开的，尤其是三九这种效益良好的国有企业，无论哪个银行都随时愿意为三九贷款——有一次，赵新先抱怨说，都是因为银行不知节制地提供贷款，才让三九的负债率越来越高。它有一个太成功的产品和品牌，所有的投资故事听上去都是那么的合理和富有想象空间。与赵新先形成鲜明对比的是，民间身份的唐万新没有显赫的资本背景和如此宽松的运作空间，因而他不得不更加善于投机，不得不更加狡黠和凶猛，不得不去构筑一个更加复杂而庞大的融资平台。因为资本属性的不同，作为资本市场上国有和民营资本的代表性人物，赵新先和唐万新的表现风格迥异，他们对中国资本市场的理解也完全不同。

赵新先有很深的实业情结，这也是他跟吕梁乃至唐万新等股市庄家们最大的不同。三九在资本市场上所宣称的项目，基本上都有投资和经营的痕迹，而不像其他资本炒家那样不知羞耻、信口开河。赵新先曾透露，“德隆系”、“中科系”都曾经跟他接触，希望联手炒作高科技概念，而他在再三思考后都没有答应。唐万新因此曾嘲笑他说：“老赵是资本市场上的八旗子弟。”意指他家境显赫、资源众多而不知“利用”。

除了在资本市场上的激情表演，面对汹涌的互联网热浪，赵新先也表现得非常积极。2000年4月24日，就在三九医药上市的同时，号称全国最大医药健康网站的999健康网开通。赵新先宣布，三九将采用“四网合一”的思路，以三九全国的销售网络为依托，以全国医药连锁店为端口，以三九健康网为枢纽，以中药远程诊疗网为延伸，组成一个超级医疗健康服务体系。在“概念就是一切”的互联网热中，赵新先的这番远景描述，自然又是受到市场的一片追捧。

然而，在日后的经营中，“四网合一”根本无法实现，健康网的定位摇摆不定，从健康门户网到学习型网站，再到电子商务，每一次转型就意味着大量的资金投入。赵新先为了展现公司在网络时代的超前形象，又不断收购中小网站，到2003年，三九名下共有13个公众服务

网站和29个企业网站，其网站数目之多、性质之杂、烧钱之多都让人惊叹。

在这一时期，三九的发展战略已经从之前的“八大产业并举”，变成了“以生命健康产业为主营，网络信息和金融租赁两大产业为支柱”。赵新先的表述是：“主营好像是飞机一样，支柱则像飞机的两个发动机，它们推动主营发展。”

这样的描述看上去无比鲜亮，它既坚持了三九的中药路线，同时又嫁接了当今商业圈最炙手可热的两大产业——互联网和金融。三九的战略始终看上去非常美好，但是在执行中却缺乏整合和深耕，第二次的扩张，仍然没有让三九实现决定性的飞跃。

一个事实是，三九集团自1990年之后便再也没有开发出一个成功的中药产品。后来的10多年里，它一直靠三九胃泰以及皮炎平等“老臣”支撑着天下。2000年，深圳召开全国性的高科技商品交易会，三九集团一口气推出了一大批带有高新科技含量的医药医疗设备，如精制中药电子调配中心、三九智能煎药机、网上中医诊疗系统、近红外线乳腺癌诊断仪、数字化心脏介入C臂系统等。另外，还有一批网络信息产品亮相，如“VIOP”电话系统、三维数码立体图像制作系统、东方新干线网络信息系统等。这些新产品让三九成为高交会上最耀眼的明星，人们对它的科研开发能力大为惊叹。然而，让人遗憾的是这些高新产品最终都没有形成规模生产，自然也没有为三九带来相应的经济效益。

2001年8月27日，三九在猝不及防的情况下遭到中国证监会的警告。这天晚上，赵新先在中央电视台的新闻联播节目中意外地听到了自己的名字。新闻称，中国证监会公开通报批评三九医药，指称其在募集资本的使用上与招股说明书不符，大股东及关联方占用上市公司资金超过25亿元，占公司净资产的96%，严重地侵占了广大中小投资者的利益，直接威胁到上市公司的资产安全。通报还公开点名批评三九医药的董事长赵新先，称其“有重大失职行为，情节特别恶劣，应当予以谴责”。这是中国证券史上，中国证监会第一次用公开通报的方式，对一家上市公司董事长进行点名谴责批评。

这则新闻对一向形象良好的三九而言，损害之大可以想见。在过去的1年里，庄家吕梁事件、银广夏事件以及基金黑幕等证券市场的负面新闻已经让人们对上市公司失去了信心，中国证监会的公开谴责一发

表，三九顿时成为又一个“股市巨骗”。

赵新先对这次事件毫无预知。在他的意识中，三九集团和三九医药本就是他的左口袋和右口袋，资金挪用应属正常之事。想当年他创办三九，便是把建职工用房的钱擅自挪用去买设备了，因此还被传为佳话。有一次，他去北京大学做演讲，还曾用嘲讽的口吻讲过一段他与外国投资商的“斗争”逸事：“当初外方收购我们的股权时，按照当时我们的财务管理，外方的钱进来，是进到财务结算中心的，这个财务中心的钱放在这里，大家可以花。我拿这些钱，搞了房地产，搞了旅游，外方不满意了。按他们的企业管理规则，公司的钱母公司不能占用，宁可存在银行里也不能动。外方的几个代表就到上级管理机关告我们的状，说你们的赵总花了我们的钱。上级领导也是业务干部，就说，你们看看《中外合资法》，上面写的是，为了利用外资搞中外合资企业，为什么赵新先给你们打工？不就是为了钱吗？”据记者记录，赵新先的这番话，“引来了巨大的掌声”。

没有想到此一时彼一时，反差如此之大。不过尽管内心不满，他还是表现出了企业家的风度和理性。3天后，他出现在中央电视台记者的镜头前，第一句话是“接受批评”，第二句话是“道歉”。不过他始终认为，自己“其实没有错”。他对记者说，我们这些项目没有造成国有资产的流失，而是为将来国有资产的增值做了保障。

第三次扩张： 回归专业化的狂想

“公开谴责事件”让赵新先的资本扩张受到了战略上和心理上的双重打击。自此以后，“三九系”的多家上市公司基本上失去了融资功能。根据年报数据显示，到2002年底，三九集团的经营净利润只有2271.3万元，资产负债率高达92%，债务总额为191亿元，资产回报率仅为0.1%。在这种十分严峻的形势下，赵新先转变了多元化的资本扩张战略，而试图回归中药行业。然而，他的回归，仍然表现得激情无限。他提出了三九专业化的“三化战略”，即“中药现代化、中医专业化、健康服务化”。

他观察到，中国商业似乎进入到了一个“渠道为王”的时代，比如说在家电领域，国美、苏宁等连锁渠道商迅速崛起，对制造商构成了强大的渠道优势威胁。三九的药品绝大多数是通过医药站和医院出售的。赵新先敏锐地意识到，随着医疗体制的改革，连锁药店势将成为最热门的投资领域。这个时候，他已经对中国制药企业在技术上的开发和竞争能力产生了极大的怀疑。他认为：“对于没有太多核心技术的国内制药企业，其优势不在技术，也不在研发，而应该是在国外制药大佬进来之前尽快建立自己的生存壁垒。”他所谓的“生存壁垒”，就是要把三九从生产制造向营销、商业服务方向转型。

为了实践这个理念，他提出在国际和国内两大战线同时出击，分别实施“麦当劳计划”和“沃尔玛战略”。

“麦当劳计划”是在全球建立一个连锁型中药诊所网络。赵新先计划在5年内开办1000家连锁诊所。他算了一笔账，在美国开一家诊所大概需要20万美元，一年可收入1000万美元，总额就可达100亿美元。根据他的调查，在美国就有大约1万家小型的中医诊所，在加拿大也有2000家，如果能够把这些资源整合起来，就可以十分轻易地建成一个全球性的中医连锁诊所。三九先是在加拿大多伦多创办了第一家中医药医疗中心，之后又在英国、美国和马来西亚等国家相继开设了50多家类似的中心。此外，还在洛杉矶开办了一所现代中医药研究院。然而，因为种种缘故，这个激动人心的“麦当劳计划”最终也跟三九的很多项目一样，成了一个“半拉子工程”。

“沃尔玛战略”则是在国内编织一张最大的连锁药店网络。赵新先对连锁药店的关注其实在2000年就开始了，在那年的7月30日，三九召开连锁战略研讨会，确定从金融租赁公司筹资13亿元，建立5000家连锁药店的发展计划。后来，这个计划又增加到了空前的1万家店。赵新先对连锁药店寄予厚望。他不断催促部下到各地跑马圈地，控制终

端。他甚至认为，连锁药店将是三九集团的第一品牌。在短短1年多时间里，三九连锁药店就发展到了1000家的规模，但是由于开店费用很高，而规范化管理及营运成本控制不力，连锁药店很快呈现后续乏力之势。赵新先再次犯了“战略清晰、战术紊乱”的老毛病。美国的《财富》中文版在一篇评论中，直接称之为“中国‘大跃进’式的冒进，美国安然式的牛皮泡泡”。

三九的第二大“专业化工程”，是筹建一家中医院集团。它与海南省达成协议，收购海南中医院，同时还跟广东省的一些中医院商谈收购事宜。赵新先打算把这些中医院整合成一个新的集团，买壳在香港上市。同时，三九在深圳东部筹划开建一个规模惊人的健康城，其中包括90个洞的国际上最大的高尔夫城、一个超豪华的五星级健康宾馆，以及一个包括疗养院、临终关怀医院和特殊护理医院在内的大型综合健康服务系统，其总投资将超过40亿元。

赵新先是那种颇有战略直觉的企业家。在产业的每一个转型点，他都能很早就意识到，并迅速地做出反应。但他在项目的执行上却总是显得“大而不当”，在一次又一次的布局和冲杀中，三九的企业规模越来越大，但是能够给企业带来直接效益的项目却始终未出现。 在第三次扩张中，赵新先的表现像一个巅峰已过、力不从心的老棋士，开局宏伟，中盘紊乱，尾局不堪入目。《新财经》在一篇评论中分析说：“三九的专业化战略让人疑惑，制药业属于生产领域，连锁药店业务属于流通领域，医疗健康更侧重于服务领域，三项业务均和‘医药’有关，但实质则截然不同，投资风险更大。”在某种意义上，三九的此次专业化回归是一次缺乏深思熟虑、更具冒险性的赌博。

龙种与跳蚤

2003年，四处狂奔而无所收获的赵新先和他的三九冲到了悬崖的边缘。

5月，曼哈顿时代广场上的那块“999三九药业”广告牌被悄然拆除了，赵新先坚守了8年的梦想随风飘逝。为了这块广告牌，三九每月大约需支付12万美元，8年下来总金额超过1000万美元，三九的资金现状已经养不起这道昂贵的风景线了。

9月28日，《21世纪经济报道》刊文《98亿贷款：银行逼债三九集团》，披露三九共欠银行贷款余额98亿元，已经陷入巨额财务危机。此文一出，顿时把三九的资金窘境曝光天下，接下来的1个多月里，“讨债大军”纷至沓来，三九总部一片混乱。一些性急的银行开始封存三九资产，冻结质押股权，并向法院提起了诉讼。三九在全国各地的数百家子孙公司都成了银行逼债的对象。其中做得最绝的是浙江湖州的中国工商银行，索性冻结了三九湖州药厂的银行账户，将所有进入的流动资金全数扣押，造成药厂资金链断裂，生产经营陷入停顿，只好宣布破产。

对于所有企业来说，银行信用的破产几乎是无可救药的。三九到了自创办以来最惊险的时刻。在这样的时候，试图自救的赵新先突然把矛头对准了国有资产的拥有者。他认为：“三九负债率偏高的根源在于三九集团是一个怪胎，作为国有企业，其国有出资人是存在的，但却没有实际出资，国有出资人没有履行出资义务。对于三九集团而言，国家不仅没有出一分钱，而且也从未享受过债转股、贴息贷款等优惠政策。”

很显然，已经超过了60岁退休年龄的赵新先不想再坐等下去了。他想利用此次财务危机，彻底——至少部分地解决三九的产权问题。

在三九的产权问题上，赵新先表现得非常摇摆。

他一直觉得三九是他一手缔造出来的。甚至在一次中高层干部会议上，他对台下的部属说：“没有我赵新先，就没有三九。”这句话在某种意义上是不错的，在他治理三九的相当长时间里，几乎没有受到过太大的约束和干涉；他所受到的待遇也是极高的，除了全国劳模、全国政协委员等政治荣誉外，他还拥有军中文职二级官衔，享受中将待遇，这在中国企业家中绝无仅有。不过，尽管他缔造了三九，但三九却始终不是他的。

赵新先在很长一段时间里，没有思考过这个问题。1998年，国有企业改革进入攻坚阶段，产权明晰化试验一度受到默许，不少企业都开始尝试经营层MBO，南方的TCL、美的等企业先行一步完成了产权改造。对此，赵新先表现得很无所谓，对前来采访他的记者说："三九是我做大的，MBO多此一举。"到后来，他开始意识到产权的重要性，但也仅仅轻描淡写地一句："这个问题我考虑没有用，这要我的'婆婆'去考虑才行啊。"1998年底，中央下达军商脱钩的命令，三九与解放军总后勤部脱钩，归口中央大型企业工委管理；到2003年，国务院成立国有资产监督管理委员会，三九作为中国直属187家企业之一，转属其管理。随着"婆婆"的变更，赵新先在产权改造上的主动性渐渐变得越来越小。

当2003年秋天的财务危机总爆发的时候，赵新先突然觉得这是一个可以利用的机会。



国务院国有资产监督管理委员会

他算了一笔账："三九发展到今天，上缴给国家的利税是40多个亿，上缴给银行的利息是30多个亿，上缴给上级将近10个亿。这个数字跟三九在银行的贷款数字相近，都在80亿元左右。"由此，他提出了两个要求："一是实现出资到位的问题，解决50亿元净资产的最终归属；二是完成股份制改造，建立规范的法人治理结构，最终完成激励机制和监督机制的完善。"在一次媒体访谈中，当有记者提问"三九如何走出困境，继续去完成整合中国中药产业的使命"时，他直截了当

地回答道：“不把我的产权问题解决好，三九就没有办法去整合这个产业，只有三九把产权问题解决了，它才有整合的力量、整合的动机。”

2004年3月，在北京召开的全国“两会”上，作为全国政协委员的赵新先在接受中外记者采访时，再度把矛头直指国资委。他说，国资委管辖的中央企业里，存在着部分这样的企业，即国家并没有投入资本金，企业是靠向原来的上级单位借款发展起来的，不仅在当初的两三年内还清了借款，而且向上级上缴了相当于借款数十倍的利润，这样的企业虽然归属国有企业，但国家早已没有了实际的、直接的资本金投入。因此，作为国有资产的代表机构，国资委应当担负起企业股东为获得发展的流动资金增加投资，投入新的资本金的职能。

赵新先的这些言论其实是拿他的职业生命当了赌注。他大胆逼宫国资委，无非想达到两个目的：其一，国资委担负起出资人的职能，对三九注资**50**亿元，这样，银行逼债风波自然化解；其二，国资委同意三九进行股份制改造，那么他及其团队就可以顺势成为三九的真正主人。 这两个目的无论达成哪一个都是令人满意的。而他之所以敢于如此动作的原因是，三九自创办以来一直由他掌控，从人事、财务到产业没有第二人了然全盘，如今乱局如麻，除他之外何人敢接、谁人能解？

然而，事态的发展并非如他所愿。果不其然，就在北京“两会”期间发言的两个月后，5月16日，国资委党委书记李毅中亲赴深圳，突然宣布免去赵新先三九企业集团总经理、党委书记职务。其公开的理由是，国资委管辖的干部60岁必须退休，而赵新先已经63岁了，离职退休是正常的。他同时给予了赵新先很高的评价，称他“40年如一日，为我国的医药事业，为三九企业集团的发展，作出了突出贡献”。

赵新先的经历再次证明，企业家是一个多么残酷的职业。

1995年，正如日中天的赵新先作为特聘兼职教授，受邀参加清华大学经济管理学院的元旦座谈会。时任国务院副总理兼经济管理学院院长的朱镕基对他说：“你放心，即使南方药厂垮了，我还要请你当教授，为什么？因为你可以从这里总结经验，企业是怎么垮的。当然我不希望垮。”此言悠悠，竟藏无穷忧虑。

2004年10月，一直深受赵新先重用的三九集团副总裁、年仅43岁的

陈重因病猝亡，在清理他的办公室时，发现数额巨大的不明存款；随后，审计署介入对三九的审计事宜，集团副总裁荣龙章、三九广州医院院长崔崇林、三九生化总经理张欣戎、三九汽车公司经理陈达成、三九工程公司总经理林长兴等相继被“双规”或通缉。种种迹象表明，这些三九重臣们的问题都与赵新先有丝缕牵连。

根据后来的信息披露，赵新先涉嫌“向境外转移资产”。香港特别行政区公司注册处提供的资料显示，三九在香港注册了50多家公司，其类别均为“私人公司”，赵新先出任多家公司的董事长；而且在三九健康城等项目中，有数亿元资金不知去向。香港科技大学郎咸平教授在研究了三九的财务状况后，总结了赵新先的“捞钱六招鲜”：截、借、垫、套、挪、赖。

除了资金上的违法行为外，《财经》杂志则另外给出了一种观察的结果：赵新先被突然宣布退休后，其继任者一直难以开展工作。一方面，三九的各项业务均出现崩塌迹象，用“一地鸡毛”来形容一点不为过。号称投资数十亿元的健康城因土地审批问题胎死腹中，连锁药店项目难以为继，最后不得不以区区400万元的低廉价格转让。2005年5月，三九集团将其所持有的三九发展和三九生化的国有法人股，分别以3500万元和2.05亿元的价格出售给浙江、山西的两家民营企业，从这两家上市公司中彻底退出，所谓的“三九系”宣告瓦解。到秋季，有媒体报道，庞大的三九集团共有500多家企业，从总公司到分支公司共分五级管理，到第三级公司大多已出现鸟兽散的失控局面。另一方面，面对如此复杂、艰巨的重组工作，赵新先的一些旧部仍占住“小山头”不放，并且相信赵新先能再度复出。在此情形下，有关部门果断出手将赵新先“拿下”。

无论如何，原本以为能安全着陆的赵新先在退休两年多后又成了焦点人物。

赵新先被捕的经过是这样的：

2005年11月19日，赵新先去北京颐和园游玩，那天他的心情不错，一路上让家人拍了不少照片。在出园的时候，几名警察拦住了他。第二天，赵新先出现在南方的深圳梅林看守所。它位于笔架山西南侧一个很冷僻的山坳里，四周长满细高笔直的桉树和硕大树冠的荔枝树。赵新先被关押在一间只有几个平方米的囚室里，囚室的窗口很高，踮着脚往外望，瞧得见南方浩瀚的星空。从这个地方向东走1000多米，再拐一个弯，就是当年赵新先睡过狗棚的地方。

从狗棚到囚室，赵新先走了整整20年。

【三九大事记】

1985年8月7日，赵新先率14人上深圳笔架山，创办南方药厂。

1988年，赵新先首创出租车灯箱广告和明星代言广告。南方药厂实现产值18亿元，利税４亿元，居全国500家最大工业企业的第82位。

1989年4月，解放军总后勤部向全军作出了《关于向赵新先同志学习的决定》。9月，赵新先被国务院授予“全国劳动模范”的称号。

1992年9月，朱镕基视察三九集团。赵新先的“一人机制”轰动全国。

1995年5月1日，在美国纽约曼哈顿时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌——“999三九药业”的霓虹灯广告。

从1996年到2001年，三九出手并购了140多家地方企业，平均每个月并购2家，迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到186亿元。

2000年，三九集团的旗舰公司“三九医药”上市，同时并购江西和上海的两家上市公司，赵新先成为国有企业资本运作的第一人。

2000年4月，创办号称全国最大医药健康网站999健康网。到2003年，三九名下共有13个公众服务网站和29个企业网站。

2001年8月27日，三九在猝不及防的情况下遭到中国证监会的警告。中国证监会公开通报批评三九大股东及关联方占用上市公司资金超过25亿元，占公司净资产的96%。通报还公开点名谴责赵新先。

2002年，赵新先提出在国际和国内两大战线同时出击，分别实施“麦当劳计划”和“沃尔玛战略”，后都中途夭折。

2003年5月，曼哈顿时代广场上的广告牌被悄然拆除。9月28日，媒体刊文《98亿贷款：银行逼债三九集团》，三九的资金危机全面爆发。

2004年3月，北京召开全国两会，全国政协委员赵新先大胆逼宫国资委，声称：国有出资人是存在的，但却没有实际出资。他要求国资委为三九注资50亿元，或让三九产权明晰化。

2004年5月16日，国资委党委书记李毅中亲赴深圳，突然宣布免去赵

新先的一切职务。

2005年，拥有500多家公司的三九集团呈现失控局面，“三九系”宣告瓦解。11月19日，赵新先涉嫌经济犯罪，在北京被拘捕。

赵新先出局后，三九重组成为众多重量级企业争夺的目标。上海实业集团、复星集团、德意志银行、华润集团和新世界集团等参与竞争。2007年3月，国资委决定，由央企华润集团重组三九。

【后续故事】

赵新先一直被关在看守所里，从未被投入监狱。2007年6月27日，他因“国有公司人员滥用职权罪”，被深圳市罗湖区人民法院一审判处有期徒刑一年零九个月。由于抵扣羁押时间，赵新先的刑期至2007年9月20日到期。也就是说，只要他认罪，在宣判两个月后就可以获得自由。面对一审判决结果，他“在综合考虑之下”，决定不上诉。

一年后，赵新先以顾问身份加盟南京小营药业集团。该集团前身为南京小营制药厂，隶属南京军区空军司令部，于2005年被永泰投资控股有限公司采用溢价方式收购改组。此外，他还受聘担任深圳清华大学研究院中药、天然药物研究中心主任。

据熟悉他的人称，赵新先一直“心有不甘”。他认为，自己当年以不到5亿元的价格买入大龙健康城项目，并因此获“滥用职权罪”，而到2009年地价已升至20亿元，“足证这一决策的正确”。赵新先自称是“中国最老的农民工”、“三无人员”。因为军转民衔接不畅，赵新先的退休手续一直办不下来，没有退休金、医疗保险，没有产权房，还在深圳住着三九集团的职工宿舍。年近70岁的赵新先在大连尚有九十高龄的父母，自谓仍须打工以尽孝养。

没有了赵新先的三九医药却呈现完全不同的命运。在被央企华润集团重组后，公司更名为“华润三九医药股份有限公司”。2008年，华润三九获评中国上市公司价值百强企业，被列入沪深300指数、深证100成分指数。2009年，公司实现营业收入48.53亿元。

【八方说词】

赵新先的“捞钱六招鲜”

无节制的扩张、急速膨胀的债务和迅速上升的成本，无可避免地导致“三九系”资金链的紧张。为了解决资金的困境，赵新先通过三九集团旗下的3家上市公司进行资本运作，所用手法并非独创，但是其动作之大胆、视法规及股东利益为无物则非常罕见。财务专家郎咸平将之总结为“捞钱六招鲜”，六招分别是：截、借、垫、挪、套、赖。

截字诀——直接截流上市公司从市场上融资所得的资金。2001年10月，深圳证券交易所公开谴责三九医药大股东三九集团占用上市公司资金25亿元。三九医药从股市实际募集资金16.7亿元。25亿元是16.7亿元的1.5倍，相当于三九医药净资产的96%，这意味着三九医药的资金几乎被全部占用，只剩下一个空壳。

借字诀——三九集团向下属上市公司借钱，往往有借无还。根据三九医药2002年的财务年报，集团累计向它拆借了21.9亿元的资金，还让它为另外一家三九数字健康管理有限公司“代垫费用”近4900万元。

垫字诀——以集团名义投资的项目，却让上市公司代为垫付投资款项。等到项目成熟后，集团再将该项目转卖给上市公司。这意味着，大股东不用出资，还可以赚钱。三九集团启动过一个中药调配柜的项目，三九医药投资2951万元作为启动资金，在即将进入赢利期时，集团以产业调整为名将之“剥离”，然后以4236万元的价格将之出售给集团内的另一家公司。三九医药出资有份，获利无着。

挪字诀——挪用上市公司募集来的投资资金，资金投向计划频频更改或者取消。2000年，三九医药以投资新型人重组肿瘤坏死因子新药为名，先后募资3.2亿元。奇怪的是在3年后，三九集团宣布该项目开始生产，而投资金额却变成了1亿元，其余的2.2亿元不明去处。

套字诀——集团与上市公司发生各种关联交易，其共同的特点是，集团低买高卖，而上市公司则正好相反，个中缘由自然不言而喻，上市公司用真金白银换回了破铜烂铁。2000年，三九集团投资400万元创建三九健康网，1年后，网络泡沫破灭，集团将65%的股份以7800万元的高价转让给了三九医药，投资效益被放大了20倍。此次交易明显是将劣质资产抛给上市公司并乘机套利。消息公布后，三九医药股价应声下跌，三天内跌幅超过了10%。

赖字诀——2001年，三九医药被中国证监会查出挪用资金。于是，三九集团将“999”商标以无形资产作价6.3亿元用于还款。而实际上，三九医药过去已经拥有了三九商标的使用权，所以，此次还款并没有什么实质上的价值，几乎等于赖账。

【新新观察一】

一样的战略，不一样的结果

2007年，陷入绝境的三九被华润收编。在过去很多年时间里，华润和三九有诸多相似之处，它们同为直属国资委的大型央企，同样是狂飙突进的并购典范，但最后的命运却大相径庭。

华润曾经是一家注册于香港的国有贸易公司，通过一系列重组，它完成了从单纯的外贸企业到多元控股集团的转型，其总资产高达1700亿港元。同样的国有企业，同样的发展背景，同样的收购轨迹，究竟是什么样的神秘原因，毁灭了三九，却成就了华润？

2001年，就在赵新先完全依靠银行贷款发动第三次扩张的时候，宁高宁领导的华润也提出了“再造华润”的发展战略：计划在未来5年内在内地投资150亿到200亿元，形成与香港华润相若的“新华润”。

在这一计划的实施过程中，华润集团将其前期已经开始收缩的数十个业务领域进一步缩减至地产、零售、微电子、电力等少数行业，并分别对应于“日用消费品制造与分销”、“地产及相关行业”和“基础设施及公共领域”三大战略投资范畴。在收缩投资“战线”的同时，华润着力于每一个投资领域内的管理能力提升和价值创造，力求在“有限度相关多元化”的同时，在每一个投资领域内形成专业化的竞争力。按照宁高宁的说法，华润集团在整个发展过程中，银行负债不能超过股东资金的一半，这也意味着“再造华润”是以自有资金为主的一次资本扩张。

不同的“资本价值观”和企业发展理念，引领着两个企业走上了各自不同的道路：在2005年面临重组时，三九旗下拥有数百家“子孙”公司，内部管理混乱，加上错综复杂的内部担保与借贷，一度令债权清查陷入“迷宫”。华润集团则在2005年提前完成4年前定下的“再造华润”目标：营业额、总资产和税前利润比2001年增长1倍；2006年再获20%以上的增长，集团营业额、总资产和税前利润分别为648亿元、1697亿元及123亿元。与规模扩张相比，更加值得关注的是，华润集团的股本回报率持续上升，由2001年的6.6%增长至2005年的16.9%（2006年略微下降至16%）。这意味着华润的成长不仅仅是规模扩张，更为股东创造了实实在在的价值——企业赢利能力不断提高。

在貌似相近的扩张战略背后，有着完全迥异的操作理念和结果。这正

如《孙子兵法》所云：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。”

下面这篇短文为宁高宁（他于2004年12月转任中粮集团董事长）所作，题为“一样的战略，不一样的结果”。

香港有两家公司，十几年前差别不大，公司的规模和赢利相仿。两家公司十几年来所做的事也差别不大，你做地产我也做地产，你做基建我也做基建，你做电信我也做电信。可十几年下来，两家公司差别很大：一家成了世界级的企业，另一家不仅规模小多了，而且要被迫做债务重组。但这两家公司在几乎同样的战略方向下经营出很不一样的结果却让我们思考。

＞战略方向当然是很重要的，特别是在行业、地域、规模、时机的选择上，决策往往是短暂的，但影响是深远的。如果公司在前几年大量投资互联网，或者投资了后来被证明是不必要的梦想的全球卫星电话，又或者在1997年香港地产高峰期增加了大量的土地储备，这时公司要面对的麻烦是很战略性的，战术执行层面难以解决。

战略的错误可以导致公司的失败，但战略的正确却不能保证公司的成功，成功的公司一定是在战略方向和战术执行力上都很到位。何况在战略上完全踏空而失败的公司并不多，更多的公司是在几乎同样的战略方向下在竞争中拉开了距离。战术的执行力在公司的发展中起到了更持久的作用，它不仅可以执行战略，而且可以在过程中巩固、优化战略的方向。 像TOM.COM，它原本是一家纯互联网公司，可它的战略在执行中被优化了，才有今天的生命力。相反，因为战略与战术在不同层面上是有交叉的，其相互作用难以绝对分开，特别是公司在战略转型的时候，往往忽视对战术的执行力。因为对执行的结果不满意，又引起对战略的怀疑，甚至轻易地改变战略，这时公司不仅没有了战术，也没有了战略，没有了信心，问题就来了。

公司的经营决策就是一个处理矛盾和做选择的过程，战略与战术、长期与短期、发展与稳健、集权与放权，这些矛盾永远存在，选择永远是困难的。但在这些矛盾中，矛盾的主要方面随公司发展的不同阶段而变化。当公司的战略方向逐步清晰的时候，战术的执行力就变得更为重要。

我前几天去海南省，看了我们在那里的一项资产——石梅湾。那里有

全世界最好的海水、沙滩、温泉、热带雨林。石梅湾还是一块处女地，我也相信未来海南一定是中国人最好的度假地方，可如何把石梅湾做好呢？从长远战略来说，这里是没有错的；从战术执行来说，我们要面对很多的考验，它不仅要考验我们的热情投入，还要考验我们的智慧和创造力。石梅湾只是一个例子，我们所有的工作都会长久地受到同样的考验。

【新新观察二】

三九之败，值得检讨的地方很多，一是缺乏产权背景和有效管理约束的“一人机制”，二是赵新先的冲锋式的多元化扩张。如日本战略专家大前研一所言：“中国的机会太多，以致很难有中国的企业家专注于某个领域。其实，进入一个行业，先专业化，然后全球化，这才是赚钱的唯一途径。”

大前研一的“专业主义”

在当今全球经济圈，无视中国存在的人几乎已经消失了，然而正如英国《金融时报》专栏作家马丁·沃尔夫所担忧的，“也许今天我们每一个人所议论的中国都是另外一个国家”。那些为中国一味欢呼或全力贬低的人，要么是别有用心，要么就是没有一个“负责的肩膀”。相对而言，我们更愿意听到一些有建设性的声音。

作为亚洲地区唯一进入全球前10位国际级管理大师排行榜的学者，大前研一曾经是“中国崩盘论”的提出者，可是在飞临中国50次以后，他现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。他曾经一再提及：“未来10年，世界最重要的课题就是如何与一个强大的中国相处。”他同时相信，中国的崛起，对于世界尤其是亚洲，首先是一个重大的机遇，而不是什么威胁。

未来的竞争，企业——大前研一说国家亦如此——的财富不是源于自然资源，而是来自人的智力能量，这跟工业时代、大生产时代很不同。比如，在资源（能源、人力、物耗）型工业方面，人均国内生产总值3.5万美元的日本肯定无法与中国、印度和东盟抗衡，这就要求日本从其成功的传统模式中转变过来。这样的论述，对正在成长中的中国企业也不无启迪。

在所有的好奇者中，大前研一的观察也许比那些远隔重洋的欧美学者更为现实一点，毕竟他经历了日本经济腾飞的整个过程，并是其中最重要的民间策划人之一。作为毕业于美国麻省理工学院的原子物理博士，他在20世纪80年代到1995年期间一直领导着麦肯锡日本公司。他所创办的“一新墅”被称为是“新生代商界和政界领导者”的摇篮。他太熟悉一个国家从贫瘠走向繁荣，一个产业从起步迈向成熟所必经的曲折和艰辛了。

“历经20年的发展，中国企业有没有到自己寻找方向的时刻？”30多年前这个曾经让松下幸之助、井直熏们激动不已的设问今天终于降临到中国公司的身上了。沐浴过所有光荣和困顿的大前研一显然比别人更容易看到历史的轮回：“在前发展时期，西方企业已经为后进的企业树立了追赶的标杆，我们知道该朝哪个方向努力，但现在，我们已经追到一个陌生的十字路口，一切该由自己来决定方向了。”

那么，中国企业家们做好自己来决定方向的准备了吗？2006年，中国的出版社引进了大前研一的新著《专业主义》，这个书名似乎就是直指中国公司而来的。这是一本论述企业家专业精神的著作，大前研一在一开始就预言：“专家阶层的势力迟早会增强，并动摇日本的产业界。”这本书与他之前的一些著作颇为不同，正如大前研一在序言中所说：“本书写作的目的并不在于做出预言，而在于强调培养专家的方法。”它不再大而论道，而是用更成系统的语言论述了专业主义对于E时代企业家的重要性。他的这些观念之形成并非一日，其实2006年他在上海接受采访时，就曾从这个角度考察过中国和中国公司。



对中国企业家颇多批评的大前研一

“中国的机会太多，以致很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域作出卓越的成绩。”在那次访问中，大前研一这样说，“但专注是赚钱唯一的途径。可口可乐专心做可乐，成为世界消费品领域的领

先者；丰田专注于做汽车，成为日本利润最为丰厚的公司。进入一个行业，先专业化，然后全球化，这才是赚钱的唯一途径。”

在过去的这些年，“篮子与鸡蛋”的讨论一直在中国企业家中间翻来滚去，而我们看到的事实却是，几乎所有成功的企业都走上了多元化的道路。在未来的几年内，我们可以毫不费力地预测，那些自以为完成了原始积累的企业将相继杀进以下领域——汽车、房地产、医院、金融、教育及保险产业，可是它们中间有多少会成为专业者，却无从知晓。

大前研一的新观点是，在面向未来的激烈竞争中，一个公司或个人，唯一的生存之道是专业，任何企业家对自我的培训，必须向专家化的方向开展。这位早年曾领导麦肯锡日本公司的管理学家为此提供了一套新的评价和培训工具，其中包括提升领导者的“预测力、构想力、议论力、适应矛盾的能力”。大前研一说，我给中国企业家的建议是，专注于某个小的领域，争取在这个领域做到最强，这需要时间，但这与中国的文化不符。

中国的文化是什么？是秦始皇式的“大一统”？是唐玄宗式的“盛世幻象”？还是成吉思汗式的“跑马圈地”？欲言又止的大前研一把问号轻轻地悬晾于文字之外。

“中国企业必须找到未来获利的来源。利润来自于实力，而不仅仅是成本更低，在降低成本的同时，要努力做得更好。为了做得更好，你必须有自己的技术秘诀。否则，别人很容易仿造，竞争的结果就是被迫不断降价。”这是一段几乎不需要论证的逻辑，只要稍稍懂点经济学常识的人大概都不会反对，可是当它从大前研一这位日本管理大师嘴中一字一顿地说出来的时候，让人听来竟有一种悚然的宿命感。

托普：十年一觉TOP梦

宋如华的商业故事其实是由三个悬念构成的：

一、一个从来没有商业经验的大学教授投身商海，将以怎样的方式构筑他的商业梦想？

二、面对巨大的诱惑和凭空而降的机遇，大学教授与草莽出身的企业家是否将作出不同的抉择？

三、当公司濒临无药可救的绝境时，企业家该选择一种有尊严的失败还是自保其身？

跟无数热血的中国知识青年一样，宋如华在创业之时就将取得像比尔·盖茨般的成就视为自己的远大目标。

那个美国青年白手起家，靠一套软件系统打造出一个不可一世的商业帝国，并在将近30年的时间里一直是地球上最富有的人。这样的“美国梦”曾经激励过无数的中国青年。

宋如华在某些时刻，甚至已经逼近了这个目标。他被认为是中国式比尔·盖茨的代表人物之一。

然而，故事最终以崩塌结束。当灾难降临的时候，当公司的最后一张底牌被猛然揭开的那一刻，所有的关注者都突然哑然失笑。

蹬三轮： 大学教授敢下海

1992年3月，全中国的报纸都在无比兴奋地报道邓小平南方谈话的新闻，这位87岁的老人再次吹响了加快改革开放的号角。便是在这种空前热烈的氛围中，30岁的成都电子科技大学应用物理系副教授宋如华突然辞职经商去了。

在此之前的宋如华没有展现出任何商人的天赋。他出生于浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园。就凭着这股苦读劲，他因成绩优异毕业后留校任教。在那些年，他教的课是学生们最喜欢听的，后来创办了网易的丁磊曾经旁听过他的公开课。1991年，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。就是这个看上去前途远大的青年教授，决定下海创业。



宋如华

宋如华后来回忆说，让他痛下决心的一个细节是：这一年元旦他回家

探亲，在火车上，一个手持“砖头式”大哥大的暴发户一人占了两个位子，宋如华客气地请他腾一个出来，那人瞟了他一眼，露出满脸的不屑。

对清贫命运的不甘和对火热的商业大时代的憧憬，让内秀而又个性倔犟的宋如华走出了校园。他和一个好友凑了5000元钱，注册了一家名叫“托普电子科技发展公司”的企业，托普的英文是TOP，“顶峰，顶尖，卓越”的意思。宋如华对同伴说：“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

宋如华是学天文物理的，他所学的知识与商业有很大的距离。因此在一开始，一心想像比尔·盖茨一样的他只能靠倒卖电脑起家。那些日子，他整天骑着一辆三轮车在成都城里跑来跑去，一边蹬一边给自己打气：“蹬一下一毛钱，蹬两下两毛钱，100下就是10块钱。”在当时的全国大学教授中，肯下海蹬三轮车的，除了宋如华还有几人？

托普的第一单大生意是从天上掉下来的。有一天，四川建设信托投资公司给电子科技大学打电话，希望有人替他们安装一个电子显示屏。接电话的恰好是宋如华的一个相识。于是，他顺口把这件事告诉了正四处瞎找业务的老朋友。宋如华其实对这个项目一无所知，而且委托方又要求15天内完成安装调试，可是当他听说项目的合同金额为32万元时，便一口应承了下来。接下来的日子里，宋如华每天只睡两个小时，从原料采购到印制板加工，再到安装调试，他竟只用了12天就完工交货了。

真正让托普完成原始积累的项目也是从天上掉下来的。1994年10月，成都金牛区税务局向托普买几台电脑。在交谈中，当局长得知宋如华是电子科技大学的教授时，便无意中问了一句：“你们能开发自动打印发票的计算机软件吗？”



宋如华和他的创业元老们

当时正值经商热潮，税务系统整天为日日猛增的计税事务忙得焦头烂额。国家税务总局也专门下过文件，要求“在本世纪末，全国各税务局、所均要实现从申报、登记、开票、会计的计算机化”。然而，国内几乎没有一家计算机公司有成熟的产品提供。在税务局长提问之前，宋如华从来没有接触过软件开发业务，托普公司里也没有一个软件工程师，但是，“吃了上顿没下顿”的宋如华说：“当然能。”就跟做显示屏的那单生意一样，宋如华先是大胆地签下了合同。然后，他转身回母校招进3个大学生，把他们关进一个小房间里日夜开发。3个月后，托普计算机自动计税系统1.0版诞生了，输入纳税人信息后，计算机就能自动打印出发票。金牛区税务局非常满意，托普的软件系统真是帮了他们一个大忙。很快，别的区得知了这个信息，也主动上门来找托普了。宋如华发现，一个大金矿突然袒露在他的面前。

托普以前做电脑销售，只能赚取那点可怜的代理费，而有了计税软件系统之后，硬件与软件搭着卖，价格就由托普说了算。宋如华计算了一下，全国的大小税务局有4万多个，每个局、所投入10万元，就是几十亿元的大市场。宋如华当即决定，放下手上的其他一切业务，专心一致主攻计税软件的市场开拓。在半年多时间里，他跑马圈地攻下了大半个四川省，同时组建营销网络，杀向西北和华东各省。到这一年底，托普的税务软件销售收入达到4000多万元，其中最大的一个工程是西安市地税工程，合同金额达1500万元。

那是一个充满了暴利气息的年代。市场对办公自动化的巨大渴求与这个领域的科技神秘性，营造出一个难以想象的牟利空间。宋如华凭着他惊人的商业直觉，抓住了这个百年一现的机遇。一个日后看来非常成功的策略是，在发现了市场机遇的时候，宋如华没有把主攻目标放在北京或上海等大中城市，而是在县市级税务系统四处出击。那是一个需求旺盛，而公关难度相对较低的市场。一位早年跟宋如华打天下的托普旧部回忆说："托普的软件系统只要一演示，就八九离不了十，接下去的工作就是跟税务局长们喝酒。那个时候喝了多少酒啊，宋总一个人就可以喝一斤半白酒，整个公司都在喝。"

1995年前后的中国计算机市场并不让人乐观，人民币的持续贬值造成进口零部件成本大大提高，而国际品牌电脑商大肆冲击市场，更是让联想、长城等国内制造商们只有靠打价格战才能喘一口气。在这样的大背景下，毫无技术和制造优势可言的托普却成了少见的亮点，在当年，唯一可以与宋如华比肩的是深圳华为公司的任正非。跟税务系统一样，20世纪90年代中期的中国电信市场才复苏，随着程控技术的推广，全国电信网络面临一次全面的更新改造。刚刚自主开发出程控交换技术的华为公司抓住了这个机遇，同样在行业内毫无知名度的任正非跟宋如华如出一辙，依靠"农村包围城市"的策略，从一些偏远的城镇电信局突破，迅速抢去了一块大公司们还没有来得及发掘的大"蛋糕"。

放卫星： 托普一夜暴大名

造化总是在最不经意处弄人。当命运对宋如华绽开第一缕微笑之后，突然又猛地沉下脸来。

正当托普在计税软件市场上如鱼得水之际，北京中关村的大公司们如梦方醒，偌大“蛋糕”岂容一个名不见经传的托普独享，他们只动用了小小的一招就让宋如华痛不欲生。1996年春，国家税务总局出台政策，认定目前的计税软件标准不统一，因此，对各地税务局自行上马建设的计算机税务系统进行限制，必须由国家启动统一的“金税工程”。此令一出，托普顿时陷入困境。仅半年时间，托普公司的全国业务尽数萎缩，数百万元应收款无法收回，10多个省级办事处分崩离析，经营骨干纷纷出走，技术人员离职过半，有几个不久前还在宋如华面前信誓旦旦的副总裁乘机出走，办起与托普抢市场的企业。宋如华在高层会议上发狠说：“你们哪个敢在背后捅我刀子，我就抱炸药和他同归于尽。”

就这样，毫无政府背景与资源可言的托普被灰溜溜地赶出了一个由他们率先启蒙的市场。

内心悲愤却又无处诉说的宋如华知道，当全国统一的“金税工程”启动的时候，像托普这样的地方小公司根本就没有任何插足的机会。他开始重新游猎。秋天，他参加了科技部组织的印度考察团。在“南亚硅谷”班加罗尔，他看到了大批软件公司的集群和崛起。他问一位同行者：“中国有没有可能也搞出一个班加罗尔？”被问的是一个东北企业家，他告诉宋如华，沈阳有一家叫东大阿尔派的企业好像在搞一个类似的项目。回国后，宋如华飞赴沈阳。当他回到托普的时候，他对同事们说：“我们要搞一个‘西部软件园’。”

宋如华的逻辑判断是：中国的计算机软件产业正处在喷发的前夜——托普搞了一个计税软件便吃得撑饱肚子——预计到2000年前后，全国电子信息市场将达1万亿元人民币，将有无数的软件企业诞生。借鉴印度的经验，完全有必要建设一个软件工业园区，以起到集约研发和孵化器的作用。当时，东大阿尔派已经在沈阳开办了一个类似的园区，受到政府的欢迎。

托普同人听宋如华巧舌如簧，却如坠云里雾里。公司一无背景，二无资金，三无技术，四无土地，只有一群找不到业务方向、人心渐散的热血青年，怎么去搞软件工业园？唯有宋如华决心放手一搏。他跑到成都附近的郫县红光镇。此地在“大跃进”时曾闻名全国，是四川省第

一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”。1958年3月16日，毛泽东曾亲临视察，一时成为全国学习的典型。1997年3月，宋如华在这里选中了一片100亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。这样，在将近40年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出了一颗“大卫星”。



宋如华放出的第一颗“卫星”——西部软件园

恐怕连宋如华自己也没有想到，他在菜花田里放出的这颗“卫星”居然如此光芒耀眼。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省市正掀起一个信息化建设的高潮，年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”甫一宣布，顿时让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化的发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念呢？地方政府一下子表现出前所未有的热情。就在宋如华把木牌竖在菜花田两个月后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。而当时，托普还拿不出任何像样一点的投资规划和建设蓝图。用宋如华的话说：“我们被政府追着往前跑，大胆透支，及时补证。”接着，托普又成为四川省政府宣布的35家重点扶植企业之一，宋如华本人也被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

如果说计税软件的开发与经营是在地面飞奔的话，那么，“西部软件

园”却让宋如华和他的企业飞了起来。几乎是在一夜之间，托普成为中国西部名头最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华醍醐灌顶。 他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时若不及时伸手，将遗恨终生。 他向同伴们引用《追求卓越》中的一句话说：“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴。”5年的商海历练，让这个昔日纯真的大学副教授已经非常老练和功利，他决心借用软件产业和西部开发这两大含金量无限的概念重新规划他的“TOP梦想”。

1997年6月，四川省委书记和省长一起考察托普，当被问及有什么要求时，宋如华提出，希望有机会上市，实现直接融资。

在1997年前后，上海、深圳两大股市的上市指标基本上都为国有企业所垄断，民营企业要想直接上市近乎天方夜谭。而另一个事实则是，很多上市的国有企业都是一些烂摊子，那些融到的资金仅仅被挥霍了一两年，就再度陷入困境，最终成了一批“壳资源”。宋如华对省委书记和省长描述说，托普上市，一方面可以用“新产业和新体制激活老的国有企业”，另一方面则支持了像托普这样的“新生事物”，正可以一举两得。很显然，宋如华又一次把“改革概念”送到了政府手上，省领导当场表示支持。在省长的亲自牵线下，一个“壳资源”很快被找到了，它是四川省自贡市的长征机床股份有限公司。这家老牌国有企业在1995年上市后，仅1年多后就报亏，每股收益从上市时的0.26元降为0.01元，已经失去了在资本市场上圈钱的“配股资格”。

托普收购川长征，最终成为一幕高潮迭起、充满了血腥气息的资本大戏。宋如华自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

这起收购案从一开始就很受市场瞩目，它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分百的炒作题材。宋如华更是不断提出新概念，一会儿是“托普将进入国家100强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时被披上了一件金光灿灿的“高科技外衣”，让人不可逼视。

与此同时，宋如华适时地组建了证券部。它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。宋如华甚至在总裁会议上要求，“希望个别高层领导要有风度，不要干扰操盘”。就在他的翻云覆雨之下，股

价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的1997年12月，川长征的股价为每股6元上下，到第二年的4月13日，股价已创下24.58元的历史新高，涨幅达400%，市盈率近1900倍。宋如华在高层会上宣布："我们今年赚了2个亿。"

托普收购川长征，按照公告内容，它需支付1亿元左右的现金。然而当时，托普的全年销售额不过数千万元，宋如华手中除了"西部软件园"一块招牌外，根本拿不出足够的钱——能动用的钱都被他砸到了公司顶楼的证券部里了。在这个过程中，这位"绍兴师爷"尽展腾挪斡旋的空手道才干。他时而宣布有广西一家上市公司将出资5000万元购买"西部软件园"的品牌，暗示将在四川省外选择"壳资源"；时而召开记者招待会表示将单方面退出重组，过不久他又刊登"澄清声明"，宣布一切尚在商议中。

托普的"进退摇摆"让四川的官员们左右为难，此次收购从一开始就被高调地宣传为"民营高科技企业重组老牌国有企业的重大改革"，如果托普真的半途退出，无疑是让各级官员都百般难堪的事情。于是，尽管官员们对宋如华"师爷式的狡黠"非常愤怒，可是也只好陪他咬牙往前冲，四川省及自贡市两级主要领导人分头到中国证监会"做工作"，最终中国证监会同意豁免托普的"全面要约义务"。1998年4月6日，收购案尘埃落定，托普受让川长征48.37%的国家股，需支付1.0996亿元，其中7791万元是川长征高价购买了托普的股份，其余近3000万元，则是自贡市国资局"全部借于川长征用于未来发展之需"。也就是说，宋如华没有从口袋里掏出一分钱，就凭空得到了一家上市公司。

借壳"川长征"一役让宋如华在资本市场上暴得大名，其进退诡异，设计机巧，几乎是牵着官员们的鼻子走。多年后，他得意地回忆说："我这叫掌握主动，步步为营，每走一步就钉下一个楔子，造成既成事实，叫对方没有退路。"不过，商业上的任何得失都有报应，宋如华在此役中所表现出来的处心积虑，让先前那些无比信任他的四川官员们颇为寒心。日后，托普陷入信用危机时，四川全境再无人肯出面为之缓颊解困，这些自然已是后话。

软件园： 跑马全国成地主

就某种意义而言，“西部软件园”其实是一个商业地产项目。

在商业理念上，这是一个十分值得尝试的模式：通过产业基地的打造，把众多高科技企业吸引到一起，以实现集约效益，体现高科技企业的孵化器效应。作为园区的投资商和管理者，托普的长远效益非常可期。印度的班加罗尔以及中国台湾的新竹科学园区都是可以借鉴的模式。1995年，苏州与新加坡政府联合启动的苏州工业园区更是一个近在眼前的样板。托普之所以被资本市场追捧，其实也是看好它的模式优越。1997年的宋如华其实有这样的机会：依靠政府的全力支持以及资本市场的信赖，把“西部软件园”这个项目落到实处，做到极致，真正地引进一些高科技公司，或许真有可能建成中国西部的一个“硅谷”。

在公开的运作上，宋如华似乎也在朝着人们的期望前行。在收购川长征后，他组建成都西部软件股份有限公司，将中国科学院软件研究所引入，让其以无形资产入股的方式成为第二大股东，宣称“将把‘西部软件园’建成国内最大的软件中心和工程中心，争取到2000年实现产值50亿元，2010年达到500亿元，在2050年赶上国际一流的高科技园区，产值达到500亿美元”。在红光镇的那块菜花田上，也盖起了软件工厂、别墅群、对外学术交流中心以及一家用于接待的高级宾馆。可是，他的宏大建设工程到此就止步了。接下来，他施展出一连串令人眼花缭乱的扩张行动。

对于已经在概念狂热和资本炒作中难以自拔的宋如华来说，将一家又一家科技企业引到园区中来，静下心来把“西部软件园”一砖一瓦地建设好，实在是一件太漫长的任务了。他想要把“软件园效应”数十倍、上百倍地放大，如果罗马城不能在一日之内建成，那么，他宁可另建“帝国”。

他的计划是，借着“西部软件园”的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。很快，他又像数年前推销计税软件系统那样飞遍全国，忙碌而充满激情，此刻，他推销的是“软件园模式”。

宋如华在各地推销软件园的方式，是那么强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入1亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。

这样的合作条件，加上“西部软件园”的“成功经验”，几乎没有任何地方官员可以抵挡得住诱惑。宋如华的圈地之行称得上是无往而不利。

1999年8月，托普宣布投资1亿元，在鞍山修建东北软件园；仅1个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子；以后，在江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等地，一个接一个的托普软件园相继开建。每到一地，当地政府最高首长必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。

为了让自己宏大的软件园规划带有更强的国际化特征，宋如华甚至还在美国注册了一家托普国际，宣称“在宾夕法尼亚州立大学附近建立了基地，用于承载技术开发实验点和国际采购的功用”。2000年9月，宋如华富有想象力地向国家科技部火炬中心提出了构筑“千里软件产业带”的恢弘计划。该计划宣称，托普集团将在中国经济最发达的华东地区建设东部软件园，“通过托普在华东地区的几十家公司，形成上海、江苏、浙江、山东等多个战略支撑点和网络式的核心企业框架。软件园将在1到3年内初见成效，4到6年基本建成，6到11年全面完成，到2010年末达到累计投资29亿元，带动地方经济290亿元，软件规模每年20亿元，园区占地200万平方米，园区人数3000人”。这个乌托邦式的规划在递交的2个月后，居然被正式批准为国家火炬计划项目。

托普的高调运作，加上国家部门的深度认可，使得宋如华的跑马圈地充满了大喜剧的轻快色彩。他成了各地市长们争抢的“香饽饽”和座上客。几乎所有的软件园项目都被列为市长的“一号工程”，政府对其用地更是给予了最优惠的出让价格，有些心情急迫的地方甚至是免费送给了托普。很显然，对一些地方官员来说，引入托普的软件园项目，是一个很可以自豪的政绩工程。正是在这种各怀心思的合力推动下，托普软件园的园区面积也是一个比一个大，从鞍山、绍兴的五六十亩起步，到嘉兴的台商信息产业园已经达到占地4500亩的空前规模。宋如华的投资额也水涨船高，从一开始时的1亿元到后来信口开河的100亿元。宋如华也很能体会官员们这种好大喜功的心态，因此在园区定位和规划上，大打“形象牌”。在上海南汇建东部软件园时，他突发奇想地将之设计成一张“世界地图”：“五大洲”被设计为园区中的人工湖，房屋和道路都设计在“四大洋”上，东面垒起一个高坡，宛若虎头，西边一溜土堆，号称龙形，美其名曰“藏龙卧虎”。这种土洋结合的奇妙构思，自然博得前来参观的官员们的啧啧赞叹。

就这样，从1999年到2002年的4年间，宋如华落子如飞，赫然成局，托普在全国数十个省市开建了27个软件园，平均不到两个月新建一

个，占用土地超过1.2万亩。靠一个“软件园概念”，宋如华竟成为中国企业界最大的地主。‘



托普东部软件园

托普建软件园，动辄宣称投入数亿元乃至上百亿元。其实，它投入的资金并不大，靠的是“在当地挖潜，利用地方资金和资源滚动开发”。

“当地挖潜”的第一种，是获得当地银行的资金支持。托普的软件园项目几乎都伴随着一份与当地银行合作的信贷协议，托普低价甚至无偿

获得用地后，当即通过抵押或担保等方式向银行套取资金。能不能获得银行贷款，成了建不建软件园的前提条件。宋如华曾明确指示部下："一个软件园项目，在本地银行都融不到钱，那就证明各方面的工作都不到位，也就不要做下去了。"便是在这一过程中，托普在各地编织了一张旁人无法理清的、错综复杂的财务网络，在资本日渐膨胀的同时，也埋下了无穷的后患。

第二种是获得当地的软件改造项目。在鞍山东北软件园签约的同时，托普便利用与政府的热络关系，得到了鞍山体育场显示屏、市教育信息化改造的近2亿元工程合约。在绍兴、金华、大庆等地建园时，托普都相继接下了当地政府委托的数千万元的软件开发合同。

第三种是获得垄断性资源。2000年，托普在湖南宁乡建设软件园，宣称将在5年内投资10亿元，将之建成具备年生产、开发60万套软件能力的"开放式软件基地"。这成为当年度湖南最大的高科技引资项目。作为"配套性项目"，托普向湖南省政府提出创办湖南托普信息技术教育学院，由此顺势进入了民营资本很难参与的高等教育领域。这种配套模式，后来在长沙、上海、成都和绍兴等地复制，托普相继建起了4家信息技术院校，在校学生一度多达万人。



曾经四处可见的托普招生信息

正是凭借着这些胆大无比的空手道技巧，深谙中国政商之道的宋如华一次次获得了成功。于是，他的商业心态也渐渐地浮现出难以掩饰的暴戾之气。有一回，他对友人说："以托普现在的名气，我只需要在软件园开发中心招聘100个毕业生，带银行行长看一看，就可以贷款了。"还有一次，他更是大言不惭地向人传授经验道："软件公司很像皮包公司，除了人没有别的东西，如果你只有半层楼几间屋，你搞软件的信用度就不够，客户觉得你寒酸；你有了园区，那是实力的象征，客户会觉得自己寒酸。"

在说这段话的时候，那位本分诚信、立下过"八不原则"的大学教授和他的书生意气都已荡然无存了。

“托普系”：生产“概念”的公司

“西部软件园”的意外成功，让宋如华的商业生涯拐入了一个莫测的峡谷。

在此之前，无论是做电脑显示屏还是推销计税软件系统，他一直走的是实业型的道路。在一次记者访谈中，他说：“企业不要去从事自己不熟悉或没有优势的行业。世界上很多知名企业都有这样一条经验，我们托普就绝不去搞证券、房地产，这在我们的公司典章里有明文规定。托普希望成为中国最大的软件商和工程中心。”

可是，1997年之后的他已经彻底地改变了观点。收购川长征之后，他一度也想花精力把它搞活，在1年时间里，他曾经70多次去自贡现场办公。可是，要整治一家积重难返的老国有企业谈何容易？因为治理无度，工厂数度发生罢工事件。他被工人“绑架”批斗，有一次还差点出车祸丧生。这段经历让宋如华伤透了心，终而对搞实业丧失了信心。

企业尽管重振无术，可是在资本市场上，重组效应却“立竿见影”。1998年，已经更名为托普软件的上市公司宣布实现主营业务收入2.21亿元，比上年增长232%，实现利润增长近5467%，净利润增长率和主营业务收入增长率居高科技软件行业第1位。2000年5月，公司获得了增发资格。宋如华宣布将实施“软件国际化及倍增计划”，先后投入10个重大的高科技项目。借着这些令人浮想联翩的宣告，托普软件一举募资9.5亿元。在炒作行情的推动下，公司股价高涨至每股48元，成为深圳股市绩优高成长股票的代表，公司连年入选“中国最具发展潜力上市公司榜”。

自此，囊中丰裕的宋如华更是痴迷于资本经营，对实业经营再无兴趣可言。他终于发现，要在产业实务上搞好一家企业是多么的困难，可是要在资本概念上“重组”它，却是多么的容易。

随着软件园工程在全国的遍地开花，托普公司的名声如日中天。这一切都让宋如华感叹“好风凭借力，送我上青天”。他开始潜心构筑自己的“托普系”。头顶着高科技企业的光环，一些老牌的国有企业成了这位资本玩家手中的玩物，“始乱之，终弃之”。

托普集团旗下的第二家上市公司便是又一则资本重组的绝妙案例。

世纪之交，互联网热浪席卷全球，向来对新事物颇为好奇的宋如华自

然不会旁观。就当他在软件园项目中屡有斩获的同时，他的一位名叫丁磊的晚辈校友却靠创办网易公司而获得了比他更大的财富和声誉。他曾不无酸意地对人说："我在电子科技大学教书的时候，丁磊还可能听过我的课呢。"1999年初，宋如华在美国注册了一家公司，然后以12万美元的代价从一位朋友手中买到了www.chinese.com的域名。

很显然，这是一个TOP级的域名，谁都掂量得出其中潜藏着的商业价值。2000年7月，托普宣布投资6亿元建设面向全球华人的"炎黄在线"。宋如华决心狠砸广告，把名气一下子打响。一时间，全国的各类报纸上都刊出了"炎黄在线"的"红色风暴"，广告词只有很醒目的一句："让我们一起搞大。"这一次，宋如华是实实在在地烧了钱。根据全球最大的传媒监测公司AC尼尔森的数据显示，"炎黄在线"在2000年共投放广告3691.6万元，也就是每天烧掉10万元，在中国互联网公司中，仅次于他的晚辈校友丁磊的网易公司。

可是，投了那么多的钱，宋如华始终没有搞明白，"炎黄在线"到底该"搞大"什么。一开始，网站被定位于"横跨全世界五大洲的华人聚集社区"，不久后，宋如华意识到这是一个无法实现的目标。他迅速将之转型为"全球华人商业网站"。直觉告诉他，互联网将对传统商业模式进行全面的颠覆。他曾经描述说："成都每年都搞全国糖酒交易会，那么多人坐飞机、坐火车赶到成都来，吃吃喝喝弄一天就走了，最多签了一些合同，如果在网上签，不知道会省下多少成本。"在当时国内，跟他说过同一番话的还有一个人，那就是正在杭州用50万元积蓄苦苦创办阿里巴巴网站的马云。两人的区别是：一个手握上亿元资金的人只看到了方向，另一个"穷光蛋"却找到了方法。

商业网站的路径找不到，宋如华又提出要进入资讯产品通路领域，把"炎黄在线"打造成一个"零售行业的解决方案专家"。几番折腾之后，网站始终没有起色。不过，尽管宋如华在互联网产业上毫无灵感，可是在资本市场上，长袖善舞的他却狠狠地赢回了一票。

就在常州投资软件园的时候，他瞄上了当地的一个"壳资源"。2000年9月，在深圳证券交易所上市的金狮股份发布公告，向托普集团转让26.83%的股权，后者成为第一大股东，股票随之更名为"炎黄在线"，成为中国股市上第一家以网站名称命名的上市公司。金狮股份是常州一家自行车制造工厂，上市两年后企业效益急剧滑坡。并购之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说："今后的金狮股份会有两高，一是股价高，一是茅草高。"果不其然，并购重组后的当年，"炎黄在线"声称成功开发了"网络化通用物资采购招标管理系统"及"网络化办公自动化系统"，年底的财务报表更是让人惊喜：实现主营业务收入同比增长

318%，利润同比增长139.16%。股价由此持续攀升，从最初的不到10元一直涨至33.18元的高位。

在互联网领域中失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢回来了。

如果不是通过这种抽丝剥茧似的描述，对中国商业潜规则缺乏了解的人们，自然很难识破那些被光环笼罩着的神话。在2000年前后的商界，托普成了一家最耀眼、也是最神秘的“高科技概念企业”。



长满了荒草的托普手机基地

尽管年年凯歌高奏，可是没有人搞得清楚，托普到底是做什么的，在靠什么产业赢利。

一位商业观察人士写道：“托普从1999年开始生产电脑，但至今在全国各大IT市场鲜见其名；托普的手机，尽管在距离北京机场不远的高速公路上就可以看到其醒目的广告，但在市场上似乎也尊容难见；曾经热闹一时的炎黄在线，业务到底是在网上还是网下，就连成都本地的记者们都说不明白。”曾出任托普集团公共关系部总监的杨志宏在

《托普检讨》一书中记录了一个“真实的笑话”：在向银行申请贷款时，某行长笑问：“市场上很少看到托普的产品，你们报表里的销售收入到底是哪里来的？”托普的经办人半开玩笑半认真地说：“我们有一个子公司，专门做走私的。”行长大笑作罢，不再深究。

《成都商报》的一位记者在报道中描述了一个他目睹的细节：在一次企业家论坛上，华为公司的任正非问坐在旁边的宋如华：“托普到底是做什么的？”宋如华想了半天也答不上来。到后期，连宋如华自己也不得不有点无奈地承认：“说到托普软件，股民都知道，炒起来很有搞头，但托普软件到底是什么东西，哪些方面知名，很多人还不知道。要达到这个目标，还需要未来3至5年甚至更长的时间，任务还相当艰巨。”

大招聘：那最后一根稻草

2002年前后，宋如华的“TOP梦想”似乎即将实现。

他在全国各地的27家软件园相继开工，由150家子公司组成的托普集团俨然成为中国最庞大的高科技公司集群，集团的总资产号称突破100亿元，他本人早在两年前就被《福布斯》的“中国富豪榜”列入前50位。更让人垂涎三尺的是，在软件园工程中，他以难以想象的低廉成本，在数十个省市的最佳商业地段敛聚了1.2万亩的优质土地，在土地成本日渐高涨的年代，这庞大的土地储备足以给他带来无限可能的财富暴增……

2002年7月，托普创业10周年大庆。一向喜欢热闹的宋如华把它操办得红红火火，庆典共历时12天，耗资上千万元，活动遍及全国十几个省市，参与者不下10万人次。宋如华还租赁了两架小型商务专机，供公司高层辗转各地使用。这些天里，位于成都苏坡乡的托普集团总部大楼落成，上海东部软件园开园，占地4500亩的嘉兴台商信息产业园庆典，中国农业银行授予托普“最佳诚信客户”称号，并在北京人民大会堂北京厅与托普集团签订银企全面合作协议……



托普集团总部大楼

一切都好像是盛世景象。然而谁也没有料到，压垮托普的最后一根“稻草”就在此刻落了下来。

这根“稻草”是宋如华自己扔下来的。他宣布“向社会招聘5000名软件工程师”。

很多年后，托普的研究者一直弄不懂宋如华为什么要在这时实施这个夸张的举措。一位托普的资深副总裁曾对友人推测说：“宋老板的大招聘是做给银行看的。”这应该是最接近事实的一种可能性。当时，托普的园区不断开建，可是入驻的公司却非常之少，而集团的现金则入不敷出，宋如华想通过这种轰动性行为吸引企业和金融机构的注意力，以此得到银行贷款和推动园区的招商工作。

事实上，这次史无前例的大招聘在公司决策层从来没有被认真讨论过。2002年6月14日，在10周年庆典的最后一次高层动员会上，宋如华发表了题为“托普、托普哲学以及未来10年的构架与运作体系”的报告。在演讲的最后，情绪高涨的他说：“我们今年准备招5000人，这里面可能有人要走，走了没关系，但是构架要先搭起来，4年之内要招2万人，可能进进出出就10万人，这些人将来会与我们建立很直接的真正的客户关系与合作伙伴关系。”

正是在这样的让人热血沸腾的蓝图描述中，宋如华被自己打动了，他相信“伟大的预言都将自我实现”。于是，“招聘5000人”成了10周年庆典的一项献礼工程，而到最后，它就衍变成了“招聘5000个软件工程师”。7月，正当庆典时分，一则“托普：从风雨中走来，诚聘5000软件工程师共创辉煌”的广告铺天盖地般出现在全国各大媒体。宋如华还特别指示，要把北京到广州的东南沿海各条高速公路都“包下来”，竖大型的招聘灯箱广告牌。

宋如华企望中的轰动效应即刻迸发，在招聘广告刊发后，中国IT业如同遭遇了一场龙卷风，所有的公司都岌岌可危，生怕自己的人才被托普席卷了去。

可是，也就在这时，这则招聘启事的荒唐性也显露无遗。微软公司中国区的一位人士在接受采访时算了一笔账：按照国内软件业的管理现状，一支5000人的软件工程师团队每月至少应为公司创造出1亿元的产值，加上托普公司对全国27个软件园的巨额投入，托普软件一年至少需要完成100亿元的销售收入才能达到收支平衡，但上一年全国软件业的总产值才300多亿元。况且，整个托普集团只有1500个技术人员，一次性招进5000个软件工程师，根本无法管理控制。

在大招聘广告发布的1个月后，8月19日，《21世纪经济报道》刊发长篇调查报道《托普泡沫》，记者杨瑞法和茅以宁对大招聘提出了质疑。同时，他们还实地走访了几个托普软件园，其目睹的事实让人颇感意外。在常州软件园，记者看到除了一幢办公楼和宾馆有人走动外，其余的楼房均空空荡荡；在宣传得最为神奇的南汇软件园，已建成的63幢楼房中，只有托普自己的一家合资公司进驻；在绍兴的软件园里，培训中心被承包成了旅馆，园里的小河段被当地农民搞成了养鱼塘。此外，记者还对托普旗下的一些公司提出了业绩质疑，一家名叫长征网络的公司主营业务只有3227万元，净利润却高达2069万元；一个被托普宣传得神乎其神的顶尖软件M＋＋Builder，在全国软件业中居然无人知晓它是什么产品。



位于绍兴城东的“浙江托普软件园”，主体建筑已被爆破，早已没有了昔日雄风

这一系列的质疑，把托普推到了舆论的风口浪尖。让人疑惑的是，一向善辩的宋如华此次竟选择了沉默。在接下来的3个月里，他一直在闹“失踪”，跟媒体玩捉迷藏。可是，财经记者们的追踪报道一浪接一浪地席卷而来，托普又相继被曝出担保丑闻、产业空心危机、拖欠民工工资、现金链断裂等负面新闻。到11月，宋如华不得不出来面对公众，可是他仍然没有对哪怕一项指控进行澄清。他的答复竟是如此的

轻描淡写："我现在银行存款有18个亿，我还有上市公司股权，我有那么多园区建设，1万多亩地、100多万平方米的房子，就算都是空的，对银行来讲都无所谓；我还有10多个亿的其他资产，桌子、椅子、板凳、电脑、系统，还有5个亿的应收账款……说托普资产100个亿，是不是有点吹牛？我跟你讲，我在四川的存款就有12个亿，所以我为什么要紧张？我为什么要怕？"

当一个拥有数家上市公司的集团公司董事长用这种口吻回答媒体疑问的时候，谁都听得出其中的虚弱和惊恐了。当这番答记者问如实刊登在报纸上的时候，宋如华的企业家信用其实已经破产了。

两元钱：了结一场TOP梦

接下来的1年多时间，对宋如华而言如同煎熬。

5000人大招聘变成了一场噩梦般的闹剧。2000多个青年被托普录用，在短暂的试用后又被相继裁员。宋如华自嘲："现在起码有100万人都讨厌宋如华。"托普股票在证券市场上一再上演跳水惨剧，一家又一家银行向托普急急地追债，很多债权公司纷纷向法院提起诉讼，原本让他感觉自豪的150多家子公司现在成了150多个"烫手山芋"。前些年视他如财神的各地官员也嗅出了异常，各地软件园情况也开始不妙，政府开始以开发不力等理由收回先前协议中的土地，而园区招商工作更是寸步难行。

在招聘事件后的将近两年时间里，面对重大危机的宋如华自始至终显得茫然无策。其实，当时托普名下仍有不少优质资产，特别是各地的软件园土地价值已经飞涨数倍——托普危机爆发的时候，正是中国房地产井喷的疯狂时刻，天津顺驰的孙宏斌正四处高价买地，如果运作得当，大可以选择若干块有操作空间的土地割肉止血，渡过难关。而其旗下的3家上市公司也很有出售融资或寻求合作的空间。可是，宋如华却表现得非常迟滞，好像还一直在祈求有奇迹再次发生。

在2003年的很多时候，他试图通过内部整治渡过危机。他先后完成了40个基本管理制度的起草和制定，对全国各家子公司的管理职权进行了重新界定，并确定了"物流服务"、"在线培训"和"健康护理"三大业务方向。这些决议，日后都被证明是纸上战略，从来没有被认真地执行过。

回天乏术的他继续游走全国各地，寻猎机会。在浙江慈溪，他宣布将打造一个全新的"数字慈溪"；两周后，他又出现在四川彭山县，与当地政府合作开发彭祖山；再数日后，他又现身成都，成立了一家"华侨健康产业股份有限公司"。他在演讲中宣称："IT业已经不景气了，我驰骋商场多年，始终认为教育和保健这两大产业前景最为可观。"他的这些举措，一次又一次向人们表明，托普的核心业务链已分崩离析。

也是在这段时间，宋如华又被媒体发现有转移资产的嫌疑。在再三宣称"决不放弃托普"的同时，他不动声色地对集团的资产、债务及应收款项进行了一个大清理，此外还进行了很多让外人看不懂的投资活动。《21世纪经济报道》在一篇调查中评论说："有理由怀疑这是托普在四处撒网、既得利益却甚少的情况下，玩的一招'金蝉脱壳'的游

戏，利用股权关系，将托普的资产通过其他途径转移……”

面对这些质疑，宋如华仍然不给予任何回应。时间最后让所有人失去了信心，到2003年底，公众眼中的托普已经是人心涣散，一地荒凉，剩下的最后一个悬念无非是：宋如华将以怎样的背影离去。

到2004年初，银根开始紧缩，宏观形势趋紧，宋如华丧失了一切自救机会。3月18日，托普软件发布公告，身兼公司法人代表、董事长兼总裁的宋如华因病辞去所有职务；第二天，再度发布公告称，宋如华将自己所持有的1800万股股权，竟以1元的价格分别转让给两位同乡虞新友和夏育新。

这样，宋如华以2元钱抽身托普，留下的是跨越10省12城市的12家银行间的巨额债权债务，仅上市公司托普软件一家，就通过信用担保及关联转贷骗取贷款22亿元，此外还违规担保累计金额21亿元。四川省银监局称，托普在四川一省造成的银行贷款损失就达20亿元左右。而直到3年后，有关部门仍称：“银行至今还无法弄清楚托普在全国到底办了多少家子公司，有多少关联企业。”

唯一弄得清楚的宋如华早已于2004年3月初飞赴美国，从此一去不返。他没有如之前对部属们承诺的那样，“如果垮了，一起再去蹬三轮车”。年底，那个曾经给宋如华带来无限辉煌的“西部软件园”被人承包，改造为一家休闲娱乐中心。

2005年5月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

一些后续性的报道显示，宋如华在大洋彼岸仍然做着“自己喜欢的事情”：他用Harrison Song的名字办了一个网上书城和网上茶馆，在洛杉矶开了几家名叫“书原广场”的华人书店，还成立了一个文化传播促进会，办了一份《炎黄文化半月刊》。一些相熟的四川籍企业家赴美，想与他谋面叙旧，他总以事务太忙一一地婉拒。

2003年7月，正在危机中苦熬的宋如华飞到东海普陀山烧香拜观音，一次捐出20万元香火钱，和尚送他一幅《金刚经》中的偈语：“一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，当作如是观。”宋如华默念一遍，无语转身离去。回成都后，他在全国各地的托普软件园搞了一次“树碑运动”，把各园的建设过程和托普业绩刻在大型的花岗岩上，以期“名与石俱在，流芳过百年”。刻在他家乡绍兴托普信息技术学院

的铭文是这样写的：“托普集团之创始人宋如华先生，绍兴县平水人氏。年少贫而好学，尽磨难而不屈。少小离家，求学蓉城。始从师教，后举实业，敬业笃学，功垂名成。”2007年1月，我为写作此案，专程到这家学院实地调研，发现校名已改，而花岗岩碑则无处可寻。

1998年，刚刚借壳上市的托普出资10万元赞助在成都举办的世界“女飞人”挑战赛，主持人把风华正茂的宋如华介绍给短跑名将“女飞人”马里奥·琼斯。当主持人用英语说“这位是中国的比尔·盖茨”时，琼斯闻言当即瞪大了眼睛，投来钦慕的神情。36岁的宋如华谦逊而略带羞涩地笑了，露出一排洁白的牙齿。

十年一觉TOP梦，悄悄地生成，淡淡地退去。

【托普大事记】

1992年3月，成都电子科技大学副教授宋如华和好友凑了5000元钱，创办了托普电子科技发展公司。

1995年1月，成功开发托普计算机自动计税系统1.0版。到年底，托普税务软件实现销售收入4000多万元。

1996年春，国家税务总局启动统一的“金税工程”，托普业务陷入绝境。

1997年3月，受印度班加罗尔模式的启发，宋如华在成都郫县红光镇选中一片100亩大小的菜花田，宣布建设“西部软件园”。两个月后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。托普成为四川省政府宣布的35家重点扶植企业之一，宋如华本人则被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

1998年4月，托普受让川长征48.37%的国家股，借壳上市。

从1999年到2002年，托普在全国数十个省市开建了27个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过1.2万亩。

2000年9月，受让金狮股份的股权，更名为“炎黄在线”，成为国内第一家以网站命名的上市公司；2004年6月，“炎黄在线”董事会成员遭中国证监会公开谴责。

2000年前后，托普注资《商务早报》、《蜀报》和《四川文化报》，后相继退出，亏损4300万元。

2001年2月，托普科技在香港创业板上市，开创了第一家A股上市民营企业分拆赴香港挂牌的先河；2004年4月，因重大违规遭停牌。

2002年7月，托普10周年庆典，同时高调宣布“招聘5000名软件工程师”。

2002年8月，报纸发表《托普泡沫》，公开质疑托普的招聘行为及软件园经营不善等问题；11月，宋如华回应：“我现在有银行存款18个亿。”

2003年，大招聘以闹剧收场：银行追债，客户诉讼，股价大跌，各地政府收回软件园部分土地，托普危机全面爆发。

2004年3月，托普软件发布两则公告，宋如华辞去董事长、总裁职务，将所持1800万股股权竟以2元钱的价格转让他人，赴美不归。

2005年5月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

【后续故事】

托普系在中国资本市场的彻底落幕是在2007年。该年5月17日，深圳证券交易所发布公告，决定从该月21日起终止托普软件的股票上市。托普系另外一只股票托普科技，在同一天被香港联合证券交易所宣布从18日起摘牌。

出走美国的宋如华定居在洛杉矶地区。他在去美国之前，就通过托普集团收购了OTCBB（场外柜台交易所）上市公司Quixit Inc。托普出资20万美元拥有其80%以上的股权，实现了借壳上市。2005年下半年Quixit Inc公司更名为TOP Group Holding Inc，之后又更名为Soyodo Group Holding Inc，宋如华出任CEO。不过，他在中国股市所积累的财技，似乎在大洋彼岸没有用武之地。

宋如华创办的“书原广场”销售两岸的中文图书，到2007年前后，他已经开了3家网上书店，分别面向上海、旧金山和洛杉矶。在全美，“书原广场”至少还有9家门店，其中洛杉矶4家、旧金山2家，此外，还有芝加哥店、纽约店等。宋如华的目标是在全球建立服务于海外华人社区的服务网，用他自己的话来讲，就是建“北美华人的精神家园”。“书原广场”的网页上也醒目地写着“走近书原，胜似回国”。

2011年10月29日，远逃美国8年的宋如华在双流机场入境，很快被程度警方带走。

2013年4月10日，宋如华被控“涉嫌挪用资金及合同诈骗”，在成都开庭。10月14日，成都市中院一审判决，宋如华合同诈骗罪不成立，挪用资金罪成立，判处有期徒刑9年。

【档案存底】

2002年8月的招聘风波后，宋如华在年终的董事局会议上对托普10年进行了反思，其中多为争辩打气之辞，但也不乏检讨的内容。以下文字为摘编部分。标题为著者所加。

“我不是一个合格的CEO”

在这里，我要检讨我自己。

应该说，10年来，我认为自己很宽容，现在我发现其实不尽然。我经常说，不要发牢骚，不要发怨气，但是我还是经常在讲话中发一些牢骚，特别是最近出了些事情之后。我希望自己经常保持一个良好的心态。但事实上，我发现自己还是一个比较普通的人，是一个很一般的人，也可以说是一个“小人物”，而不是一个“大人物”，没有肚子里能撑船的宰相度量。有时甚至为了赌一口气，与大家关系搞得很紧张，当时还觉得自己很英雄，现在看来完全没有必要。一般人也就是为了养家糊口，捧个饭碗，而托普的管理者们却应该为了创立一番事业而工作。如果逞一时之勇，能成什么大事呢？包括我宋如华。我们现在这么多麻烦就是这样一点一点积累起来的，是我宋如华带头的，我们高层领导积累起来的。

托普从3个人、5000元钱起家，现在有6000名员工、100亿元资产，这两句话概括了托普的成长，但我们老是提，就害了托普。现在的问题是托普内部之间、内部与外部之间的状态和状况非常差，5000元变成100亿元，是怎么来的？不说清楚，问题也就出来了。

托普这班人，原是穷书生，有了8亿元、10亿元，就会想入非非。当然，成功的投资也不少，问题就在于精打细算考虑得太少，加之心态有问题，以为这些钱都可以用，实际上这些钱是股东的钱，不能随便动……我们这几年太急躁，太冒进。

对托普这一段时间发生的这些事情，我应该做迅速、全面、深刻的检讨：

1. 我不是一个合格的CEO。我领导的也不是一个真正意义上的大公司，是一群小的公司的集合。从这个意义上来说，我也不是一个真正的CEO，只是一群小企业联合会的会长。我们的企业之所以难以做

大，关键就在于企业领导人缺乏大胸襟、大智慧和大视野。

2. 在公司内没有起到核心带头作用。

3. 愧对员工们对我的深深理解与各方面的支持。在改革开放初创阶段时发展事业，需要我们付出更多的辛劳。在我这个位置，对自己的要求就应该更高，处在这个位置的人做任何事情一定要非常全面，一定要出于公心，一定要富于进取心，非常有智慧、有头脑、有知识。大家也要出自内心地去反思，处在不同的位置，每个人的责任也是不一样的。

4. 没有履行好社会赋予我们这一代人的责任。

5. 没有以一个“托普人”严格要求自己。

【新新观察】

大学教授出身的宋如华并非对失败毫无警觉。1997年，他专程去看望危机中的巨人集团史玉柱和南德牟其中，试图从他们那里汲取教训；他还专门研究过三株吴炳新的败局案例，认为“巨人和三株之败都是因为不懂资本经营”。然而，在托普的经营中，他在超速扩张和创造概念等方面比史玉柱、牟其中、吴炳新等人有过之而无不及，而其危机处理能力的羸弱也堪有一比。

托普的衰亡，在很大程度上是一个失去控制的案例。宋如华有惊人的创造概念、攫取资源的天赋，可是他却始终没有能够将手中的资源转化为企业的核心竞争力和抗风险力，企业也一直处在外延式的疯狂扩张中。因此，当危机突然降临的时候，庞大而缺乏整合的“商业帝国”——如他自己所说的“一群小的公司的集合”——便会可怕地摇晃，并最终失去了控制。

“我无法控制哥伦比亚”

1959年，哈罗德·杰林被聘用为ITT公司的总裁。在第一次董事见面会上，这位乐观而倔犟的经营奇才便向董事们承诺，他有办法让ITT成为全世界最大的联合企业。

杰林的办法就是收购，收购，再收购。在他的领导下，ITT购买公司就像伊梅尔达买鞋一样上瘾。在以后的10年时间里，杰林一口气在70个国家买下了400家公司，平均每年要买40家，ITT真的在杰林的手里变成了当时世界上最大的、令人畏惧的巨无霸企业。

如何管理好这样的巨型企业，对几乎所有的企业家来说，都是不可思议的，然而在杰林看来却未必。他以旺盛的精力和热情管理着它们，像一只尽职的老母鸡管理一大群嗷嗷待哺的小鸡。在一份年度报告中，他这样描述自己的工作：“每天办公超过10个小时，一年超过200天投身于全世界不同管理层面的管理会议，这些在纽约、布鲁塞尔、香港、布宜诺斯艾利斯召开的会议，决策基于推理而产生——商业推理影响决策的制定，而因为所有决策必须依赖的事实都是存在的，所以作出的决策几乎都是必然的。计划和会议的作用是把推理硬性地推到前面，使它的价值和需要被大家所认同。”

正是依靠这种近乎疯狂的工作热情和以直觉、经验判断为主的“推理式决策”，ITT取得了令人瞠目的成长。公司销售额从杰林上任初始的7亿美元剧增到280亿美元，赢利从2900万美元增长到5.62亿美元，在华尔街股市上，ITT股票的每股赢利从1美元增加到4.20美元。哈罗德·杰林成为全美最具传奇色彩的企业家。《商业周刊》在一篇对他的专访中，直截了当地以“巨大的神话”为标题，称颂他是一个“伟大的传奇综合体”。

1979年，68岁的杰林在一次凯旋式的聚会中辞去董事长职务。然而，可怕的事情很快就在杰林尚未淡远的身影后面发生了。杰林辞职后的第二年，ITT惊报巨额亏损，他的继任者显然无法承受像他一样疯狂的工作方式，ITT大厦发出了吓人的呀呀声响。在以后的10多年里，老杰林无可奈何地目睹这座由他亲手打造并投注终身精力和智慧的帝国是如何江河日下的。1997年，一代商界枭雄哈罗德·杰林在一间酒店里落寞去世。同年，昔日四处侵吞、不可一世的ITT被兼并。

杰林的悲剧，是一个关于控制的故事。任何企业决策都可以被还原为控制，而不同的控制技巧和理念则会产生不同的经营风格。

可口可乐是全球专业化做得最成功的公司之一。它的一位总裁曾经夸过海口：哪怕某一天，可口可乐在全世界的工厂被一夜烧毁，但就凭可口可乐这个品牌，它第二天就能重新站立起来。

从40亿美元增加到1500亿美元——在同时代的企业家中，其创造的增长奇迹或许唯有GE的CEO杰克·韦尔奇可与其媲美。而杰克·韦尔奇还比他多花了4年时间。

在戈伊祖塔上任伊始，他就向董事会承诺：“要积极扩展到那些我们现在还没有进入的产业部门去，只有具有国内增长力的市场才有吸引力。”在再三斟酌之后，戈伊祖塔斥巨资收购了著名的哥伦比亚影业公司。然而，在5年之后，他突然宣布把哥伦比亚影业公司卖给日本索尼公司。

他的这个决定引起了轩然大波。其实，当时哥伦比亚影业公司并没有发生什么危机，它每年出品的影片都还算卖座，而且还向可口可乐贡献可观的利润。但是，戈伊祖塔却有了异于他人的感觉。他在向董事会解释这次出售行为时说，放弃的原因是，“我无法控制哥伦比亚”。

他说，影业公司达不到我们所要求的“每个季度必须有可预见与可靠的稳定收入”，然而，并非娱乐业的利润就不能做到“可预见与可靠”，而是因为一个不懂它的人在经营。不懂，就没有控制感，而没有控制

感的经营注定会失败，其区别仅仅是时间的早晚而已。

企业决策，特别是资本活动，在很多状态下是很难进行量化判断的，企业家的决策在相当程度上取决于他对市场、公司走向的判断；另外一个很重要的考量依据就是，你对自己的经营行为有没有足够的“控制感”。在这个意义上，我们再来解读ITT的案例便可以有新的认识。哈罗德·杰林之所以是天才，是因为他确乎能控制住一个由数百家公司组成的大怪物，而他的继任者则不能。

近10多年来，中国商界风云诡谲，每隔一两年便有一些庞大而知名的企业轰然倒地。在《大败局》的众多案例中，那些曾经不可一世的企业家们缺乏现实的控制感和控制艺术大概是最为致命的弱项——仰融无法控制华晨、唐万新无法控制德隆、顾雏军无法控制科龙、宋如华无法控制托普、李经纬和赵新先无法控制他们一手创办的健力宝和三九，等等，一切悲剧都潜伏着惊人一致的逻辑。 1981年，当有点口吃的杰克·韦尔奇被任命为GE新总裁后，他跑到洛杉矶附近的一个小城市去拜访当世最伟大的管理学家彼得·德鲁克，他问的第一个问题就是：“我怎么控制GE下面的上千家公司？”

一切伟大的治理都是从学习控制开始的。

跋

彼得·德鲁克说自己“在学术界不是很受人尊敬的原因”，是他跟大多数管理学家和理论家不一样，他认为管理首先是一种实践，而后者认为是“科学”。在为1983年再版的《公司的概念》一书所作的跋中，这位商业世界中最著名的“旁观者”进一步阐述说，管理学其实是一门诊治型的学科，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否“科学”，而在于病人是否康复。

当我在2001年写作《大败局》的时候，一直拿德鲁克的这段话自勉。它被出版社定位为“迄今唯一一本关于中国企业失败的MBA式教案”，不过，它的写作手法却似乎是非商学院式的。6年后，中国企业的商业案例写作已颇为繁荣，蔚然成风，在几乎所有的大学商学院里，但凡涉及中国企业的失败案例教学，《大败局》都会成为最主要的推荐读本之一。这是我当年所始料未及的。

在创作《大败局II》的时候，我已经无须再面对“专业上的质疑”，而更大的挑战来自于对案例本身的描述。在多年的企业调研和案例研究中，我深深知道，所有的商业故事其实都没有所谓的“正确答案”，任何一个商业故事都有可能出现多种结局，而最终实际出现的那个则往往充满了种种偶然性。因此，对于后来者而言，我们需要关心的是“什么才是正确的”，而并不是急于给出“科学的答案”。所以，写作者的责任是尽可能清晰而详尽地将内部发生的事实完整而不带情绪地记录下来。

为了尽到这份责任，我在写作过程中，曾赴广东、天津、新疆、四川、上海、江苏和浙江等省市实地调研，尽可能多地访谈有关的当事人或相关人士，查阅这些企业案例的相关资料。同时，我要感谢很多在新闻一线辛勤工作着的传媒业同人们，在很多重要的企业败局中，他们作为第一目击者记录了很多珍贵的现场资料并进行了深度的调研和思考，他们恪守了一种古老的职业道德，以富有独立精神的工作责任感留存了中国商业进步的第一手资料。在创作《大败局II》的过程中，我参考了以下作者的图书：何志毛的《红黑科龙》、陈磊的《顾雏军调查》、李国华的《科龙变局》、段传敏的《科龙革命500天》、唐立久的《解构德隆》、王云帆的《俘获者》、李德林的《德隆内幕》、赵龙的《德隆真相》、李建立的《战略德隆》、徐明天的《三九陷落》、何忠平与杨志宏的《托普检讨》、丁秀洪与林佑刚的《健力宝沉浮》、郑爱敏的《解读顺驰》、徐寿松的《铁本调查》。对本书中的败局案例有更多兴趣的读者，可以去购买上述图书，它们将提供更为详尽的内容。

我要感谢何志毅教授。作为中国公司研究和企业管理案例库建设最重要的推动者，他一直对我的工作予以热情的支持。蒙他应允，本书中的部分案例曾在《北大商业评论》中率先刊出。

我在本书中引用了很多学者和企业家的观点。这些学者和企业家分别是吴敬琏教授、张维迎教授、周其仁教授、郎咸平教授、赵晓教授、胡舒立主编、牛文文主编、秦朔主编、鲁冠球先生、王石先生、荣海先生、郭广昌先生、王巍先生，等等，我要特别感谢他们。如引用曲解其意，责任全部由我承担。

感谢浙江人民出版社对本书的厚爱。一个不为人知的细节是，《大败局》的书名灵感就来自于浙江人民出版社的楼贤俊社长。感谢许智慧律师，从6年前开始，他就一直在为我尽职“护航”。

最后，我当然要感谢我生命中最重要的两个人——妻子邵冰冰和女儿吴舒然。跟我所有的作品一样，邵冰冰是本书的第一个读者，她总是没有原则地认为我干得不错。而读小学四年级的吴舒然同学有一次问我：“你那么能写，为什么不去给周杰伦写歌词呢？”

吴晓波

2007年4月于杭州

声 明

由于本书所用图片设计范围广，部分图片的版权所有者无法一一与之取得联系，请相关版权所有者看到本声明后，与蓝狮子文化创意有限公司联系，以便敬付稿酬。

来信请邮寄到：杭州市下城区西文街213号琥珀中心12楼

邮编：310004

电话：0571-86535629

浙江大学出版社

杭州蓝狮子文化创意有限公司

2013年11月

1. 2006年，在国内很受欢迎的喜剧电影《疯狂的石头》中，导演宁浩便把这个情节用到了剧情中

2. 关于飞龙和三株的败局案例，参见《大败局I》

3. 三水濒临西江、北江和绥江，因此得名。1993年，三水撤县建市。2002年12月，撤市为区，并入佛山市。

4. 关于健力宝是否被贱卖了，一直是个有争议的话题。根据三水市政府在2001年底对企业进行的一次资产审计报告显示：健力宝的总资产35亿元，银行负债19亿元，拖欠供应商货款、广告费用及员工工资合计7.5亿元，账面价值6.5亿元。一个可以参照对比的并购数据是，在健力宝被出售的同时，国内另一家饮料公司——广东乐百氏集团被法国达能公司收购，其收购价超过20亿元，乐百氏的年营业额与健力宝相近。

5. 华南企业家似乎有临别赋诗的喜好。1993年，华宝创办人黎钢在辞职时也曾赋诗一首，曰："两手空空进顺德，几多风雨几艰辛？社会压力何所惧，三起三落三抽根；兄弟同心最可贵，各界支持志更对；九年搏成华宝业，十八亿元齐奉公。改革大潮巨浪翻，企业转制易股东；急流勇退是时候，难舍手足情义真。告别宦海一身轻，并非丧志作寓翁；茫茫商海总有路，再踏征途显神通！"其意苍茫，其情曲折，与潘宁可有一比。

6. 实际上也就是通过一些财务处理手段。顾雏军在这方面的娴熟运作及肆无忌惮，为日后的倾覆埋下了祸根。

7. 孙志刚事件：2003年3月17日晚，27岁的湖北青年孙志刚途遇广州天河区黄村街派出所民警检查身份证，因未带身份证，被作为"三无人员"送进收容遣送站。20日凌晨，孙志刚遭同房的8名被收治人员两度轮番殴打，于当日上午死亡。4月，媒体报道并讨论孙志刚惨死事件。8月，国务院废止收容遣送办法。

8. 自2000年之后，德隆先后控股北京中燕、重庆实业和天山股份，是为“新三股”，从而成为中国资本市场上拥有上市公司最多的财团型企业。

9. 唐万新的商业思维非常适合灰色的中国资本市场，一直到德隆覆灭之后，这里仍然流行以概念炒作为主要牟利手段的“庄家逻辑”。2006年底，中国股市大涨，其中“参股金融”是被炒作得最狂热的一个题材。到2007年1月25日为止，与此相关的S锦六陆连收11个涨停，都市股份、安信信托连收8个涨停，其他如岁宝热电、西水股份、东方集团等等都成大热门股。这些公司中的大部分在几年前都与德隆、“中科系”等庄家有丝缕干系，如今则显然是受到“基金庄家”的控制。目睹此景，身陷牢笼的唐万新不知作何感想。

10. “5·19行情”：1999年5月，在席卷中国的网络科技股热潮的带动下，中国股市走出了一波升势凌厉的飙升行情。在不到两个月的时间里，上证综指从1100点之下开始，最高见到1700点之上，涨幅超过50%，其间涌现出了无数网络新贵，而其中的龙头亿安科技、海虹控股、四川湖山等股价更是被炒到了一个非理性的高度。次年春节，沪深股市在充分消化“5·19行情”的获利筹码之后重拾升势，上证综指不断创出历史新高，并于2001年6月14日达到最高点2245.44点，随后调头大挫，进入了长达4年的熊市之旅。

11. “阿喀琉斯之踵”代表的是某个人最致命的弱点。阿喀琉斯是古希腊神话中的著名英雄之一，他是海神忒提斯的儿子。当他还是婴儿时，忒提斯曾把他放到冥河的水里去浸泡过，这使他的全身都不可伤害，只有忒提斯的手抓着的脚踵是个例外。在特洛伊战争中，阿喀琉斯正是被特洛伊王子帕里斯的暗箭射中脚踵而死。

12. 海南华银国际信托投资公司，由中国人民银行于1988年9月批准成立，股东为北京华远经济建设开发总公司（陈云之子陈元任董事长）、中国金融学院（时任中国人民银行副行长、后出任中国证监会首任主席的刘鸿儒任院长）、中国银行北京分行，投资额1.5亿元，由中国金融学院党委书记、常务副院长许文通任董事长。

13. 华晨体系复杂，名称容易混淆。其中，“华晨中国”（1114，HK）为香港联合证券交易所的上市公司，“华晨汽车”（CBA）为美国纽约

证券交易所的上市公司，“华晨金杯”（股票代码：600609）为1992年在上海证券交易所挂牌的上市公司，“华晨集团”（股票代码：600653）为控股沪市申华实业后更名的上市公司，“华晨系”指仰融掌控的相关公司。

14. 一个“闯关”成功的改革实例是，1993年，北京市政府投资10亿元扩建中关村科技园。按当时中央规定，市政府只有2亿元以下的审批权。结果该工程被拆成5个“2亿元”进行审批。

15. 柳市事件：1990年5月，国家七部局对温州乐清市柳市镇的低压电器企业进行查处整肃，全镇1267家门市部被关闭、1544家工业户歇业。这是当时轰动一时的打假制劣行动。详见吴晓波著，中信出版社、浙江人民出版社出版，《激荡三十年——中国企业1978—2008（上）》的1990年一章。

激荡三十年

中国企业

1978-2008

上

（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

总序 “历史没有什么可以反对的。”

题记

前言 我对历史的本质始终迷惑不解

第一部 1978～1983没有规则的骚动

1978 中国，回来了

1979 新的转机和闪闪的星斗

1980 告别浪漫的年代

1981 笼子与鸟

1982 春天并不浪漫

1983 步鑫生年

第二部 1984～1992被释放的精灵

1984 公司元年

1985 无度的狂欢

1986 一无所有的力量

1987 企业家年代

1988 资本的苏醒

1989“倒春寒”

1990 乍热骤冷

1991 沧海一声笑

1992 春天的故事

致谢

人物索引

声明

总序 “历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌荡一百年》上、下卷，在2011年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前七世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的

方式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认任何一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

题记

当这个时代到来的时候，锐不可当。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。

——2006年1月29日，中国春节。

写于38000英尺高空，自华盛顿返回上海。

前言　我对历史的本质始终迷惑不解

说来新鲜，我苦于没有英雄可写，尽管当今之世，英雄是迭出不穷，年年有，月月有，报刊上连篇累牍，而后才又发现，他算不得真英雄。

——拜伦：《唐璜》[1]，第一章第一节

一

1867年9月27日，列夫·托尔斯泰在给妻子的信中这样写道："上帝赐予了我健康和宁静，我将以前人从没采用过的方式来描写博罗季诺会战。"当时他正在从事《伟大的劳动》一书的写作，这本书后来更名为传世不朽的《战争与和平》。2004年7月的某日晚上，我也是在一次与妻子邵冰冰的MSN对话中提出写作1978年到2008年中国企业史的想法的，当时我正在哈佛大学肯尼迪政府学院做短期访问学者。

那个白天的下午，我与哈佛商学院和肯尼迪政府学院的一些教授、学生在景致优雅的查尔斯河畔有一场座谈，主题是中国公司的成长之路。由于来自不同的国家和学术背景，我们的讨论以中国公司为主题，却又不时地穿梭在美国、日本乃至欧洲和印度等不同的国家和制度空间里，在对比中互为参照，在论证中相与辩驳。而在这样的沟通中，我深感中国企业研究的薄弱，我们不但缺乏完整的案例库和可采信的数据系统，而且还没有形成一个系统化的历史沿革描述，关于中国公司的所有判断与结论往往建立在一些感性的、个人观察的，甚至是灵感性的基础之上，这已经成为国际沟通最巨大的障碍。于是，如何为零碎的中国当代企业史留下一些东西，成为一个忽然凸现出来的课题。

当这个念头突然萌生出来的时候，我连自己都被吓了一跳。在当时，摆在我面前的工作选择已有很多项，这无疑是最为艰巨而庞杂的。对于我个人的能力而言，这其实又是一项勉为其难的工程，我没有经受过历史学专业的训练，也不是经济学科班出身，虽然多年从事传媒工作的经历让我有机会接触到大量的事实，并在某些时刻亲历现场，虽然我也曾出版过将近10本财经类书著，可是，要完成一次跨度长达30年的宏大叙事毕竟是一次前所未有的挑战，我的学术基础、掌握历史的经验、创作的技巧和方法论，甚至是我的时间和体力等，都面临空前的考验。

但是，毕竟要有人去完成这一项工作。在哈佛大学查尔斯河畔的那个阳光熙和的午后，它如同一个巨大而沉默的使命凌空而降，庞然无声地站立在我的面前，俯看着我。在那场夹杂着英语与汉语的讨论中，我知道自己已无处可逃，未来四年的劳累似乎是命中注定。"我认为现在是开始为这项工作做准备的时候了。"我在MSN上热切地这样写道，在这个时刻，我突然能十分真切地感受到100多年前托尔斯泰写信时的那份舍我其谁的使命感、另辟蹊径的自信和即将开始一段充实工作的满足。

二

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978~2008年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。

在过去的20多年中，世景变迁的幅度之大往往让人恍若隔世。有很多事实在今天看来竟是如此的荒谬和不可思议，在1983年之前，政府明令不允许私人买汽车跑运输，一个今天已经消失的经济犯罪名词——“投机倒把”在当时是一个很严重的罪名。在江浙一带，你如果骑着自行车从这个村到另外一个村，而后座的筐里装了三只以上的鸡鸭，如被发现的话，就算是投机倒把，要被抓去批斗，甚至坐牢。在温州地区，我们还找到了一份这样的材料，一位妇人因为投机倒把而被判处死刑。到20世纪80年代末，买空卖空还是一个恶劣名词，茅盾在小说《子夜》里生动描写过的那些商人给人们留下了太过深刻的印象。到1992年前后，商业银行对私营企业的贷款还规定不得超过5万元，否则就算是“违纪”。

整个20世纪80年代，在很多城市，到民营工厂上班是一件很丢脸的事情，而自己开一个小铺子做一点小生意，就会被蔑称为“个体户”，也就是一个“没有组织的人”，一个不受保护的体制外的流浪汉。这个社会印象一直要到“万元户”这个名词出现之后，由蔑视到暗暗的羡慕，再到全社会的无度的称颂。20年前的国营和集体企业都是一些可怕的庞然大物，很多大型国有工厂几乎具备一切的社会功能，“除了火葬场，什么都有”。一个工作岗位是很珍贵的，是可以“世袭”的，父亲在退休之后可以马上指定一个自己的子女顶替，企业对于一个家庭来说，重要得像“一个更大的家庭”。现在已经是富豪的宗庆后当年就是在乡下“插队落户”，为了回到城里，他恳请在一间区校办工厂上班的母亲提前退休，她把这个岗位让给了儿子，后者骑着三轮车到各个学校的门口卖练习簿和铅笔，筹足了一点钱后他创办了娃哈哈儿童保健品厂，现在它已是中国最大的饮料公司。

在刚才，我提到了“一群小人物”，也许没有别的称谓更适合这一群改造历史的人们。他们从来没有想到过，自己将在历史上扮演一个如此重要的角色。一位温州小官吏曾慨然地对我说，“很多时候，改革是从违规开始的。”谁都听得出他这句话中所挥散着的清醒、无奈和决然，你可以反驳他，打击他，蔑视他，但你却无法让他停止，因为，他几乎是在代替历史一字一句地讲出上述这句话。

从一开始，我就决定不用传统的教科书或历史书的方式来写作这部著作，我不想用冰冷的数字或模型淹没了人们在历史创造中的激情、喜悦、呐喊、苦恼和悲愤。其实，历史本来就应该是对人自身的描述，司马迁的《史记》在这方面是最好的借鉴，它应该是可以触摸的，是可以被感知的，它充满了血肉、运动和偶然性。

我想多写一点人的命运。我真的找到了一些很有趣的例子。

1978年，高考恢复，上百万青年如过江之鲫般地涌向刚刚打开大门的大学，华南理工大学的无线电专业便招进了几十个年龄相差超过20岁以上的学生，其中三位是李东生、陈伟荣、黄宏生。十多年后，他们三人分别创办了TCL、康佳和创维，极盛之时这三家公司的彩电产量之和占全国总产量的40%。

也是1978年前后，从湖南和四川的监狱里先后走出了两个当地口音很重的男人，他们一个叫杨曦光，一个叫牟其中，他们入狱是因为他们分别写了一个同题的万言书《中国往何处去》而被打成反革命。在向来崇尚忧国论道的湖南和四川，他们是公认的“地下青年思想家”，是时刻准备用热血去唤醒迷乱中的祖国的大好男儿。这是两个如此相似的男子。杨曦光出狱后就参加了全国高考并一举登榜，三年后他成为中国社会科学院的研究生，再两年考入美国普林斯顿大学经济学博士研究生，他后来改名杨小凯，成为中国经济学界的代表人物，他用模型、数据和十分尖利的思想在理性层面上一次又一次地拷问年轻时提出过的那个问题，在2004年，皈依基督教的他离开人世。而牟其中则走上了另外一条更为惊心动魄的道路，他出狱后当即借了300元，创办了一家小小的贸易公司，随后的10年里他通过“罐头换飞机”等手法迅速暴富，竟成为最早的“中国首富”之一，他的政治热情从来没有丧失过，反而在首富的光环下越来越浓烈，终而他在年过50之际再度入狱，至今还在武汉的监狱中日日读报，有时还写出一两封让人感慨万千的信件来。

这样的关于命运的故事将贯穿在整部企业史中。在我看来，企业史从根本上来讲就是企业家创造历史的过程。只有通过细节式的历史素描，才可能让时空还原到它应有的错综复杂和莫测之中，让人的智慧光芒和魅力，以及他的自私、愚昧和错误，被日后的人们认真地记录和阅读。在1978年到2008年的中国商业圈出没着这样的一个族群：他们出身草莽，不无野蛮，性情漂移，坚忍而勇于博取。他们的浅薄使得他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，他们的冷酷使得他们能够拨去一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，他们的不畏天命使得他们能够百无禁忌地去冲破一切的规则与准绳，他们的贪婪使得他们敢于采用一切的手法和编造最美丽的谎言。

他们其实并不陌生。在任何一个商业国家的财富积累初期都曾经出现过这样的人群，而且必然会出现这些人。我相信，财富会改造一个人，如同繁荣会改变一个民族一样。在书稿整理的某一个夜晚我甚至突然生出过一个很怪异的感慨：我很庆幸能生活在这个充满了变化和激情的大时代，但是说实话，我希望它快点过去。

三

过去二十多年里，中国市场上存在着三股力量：国营公司、民营公司、外资公司。在我看来，一部中国企业历史，基本上是这三种力量此消彼长、相互博弈的过程，它们的利益切割以及所形成的产业、资本格局，最终构成了中国经济成长的所有表象。

在很大程度上，民营经济的萌芽是一场意外，或者说是预料中的意外事件。当市场的大闸被小心翼翼地打开的时候，自由的水流就开始渗透了进来，一切都变得无法逆转，那些自由的水流是那么的弱小，却又是那么的肆意，它随风而行，遇石则弯，集涓为流，轰然成势，它是善于妥协的力量，但任何妥协都必须依照它浩荡前行的规律，它是建设和破坏的集大成者，当一切旧秩序被溃然推倒的时候，新的天地却也呈现出混乱无度的面貌。二十多年来，中国公司一直是在非规范化的市场氛围中成长起来的，数以百万计的民营企业在体制外壮大，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长，这种成长特征，决定了中国企业的草莽性和灰色性。

我将用相当多的篇幅记录著名跨国公司在中国的成长轨迹，它们是一股根本不可能被绕过的势力，在某种程度上，自它们进入中国市场的那一天起，它们便已经是中国企业，在将近30年的时间里，这些外国公司在中国的起伏得失本身又是一部很有借鉴价值的教案。在20世纪80年代初，最早进入中国的是以松下、索尼、东芝为代表的日本集团，松下幸之助是第一个访问中国的国际级企业家，而东芝在中央电视台的广告语“TOSHIBA, TOSHIBA，大家的东芝”让人至今难忘，这与当时日本公司在全球的强势是密不可分的。至今，在各项利益密集的领域，外资的力量及其经理人群体的智慧仍然深刻地影响着中国经济及政策的走向。

与此同时，我们必须清醒地看到，中国的商业变革是一场由国家亲自下场参与的公司博弈，在规律上存在着它的必然性与先天的不公平性。也许只有进行了全景式的解读后，我们才可能透过奇迹般的光芒，发现历史深处存在着的那些迷雾，譬如，国家在这次企业崛起运动中所扮演的角色是什么？为什么伟大的经济奇迹没有催生伟大的公司？中国企业的超越模式与其他超越型国家的差异在哪里？我们才可能在为经济增长率欣喜的同时，观察到另外一些同等重要却每每被忽视的命题，如社会公平的问题、环境保护的问题、对人的普遍尊重的问题。

在这种框架性结构之外，我还尝试论证，在商业史上，并不是发生的每一件事情都是必然的。如果当年联想的倪光南和柳传志没有反目成仇，联想有没有可能就走上另一条更具技术色彩的道路？如果张瑞敏和他的团队早早地成为了海尔集团的资产控制者，也许他就不会让海尔的资本结构如此繁杂，海尔的成长轨迹或许会更透明和清晰一些？如果没有1997年亚洲金融风暴的突然出现，中国政府很可能着力去培育日韩式的财团型大公司，那么，中国公司的成长版图会不会全然改变？

如果你认为这些设问并没有太大的意义，你可能就无法体味到历史的内在戏剧性。

我还将在日后的写作中证明，在这个至今充满神怪气质的地方，以下描述已经被一再地证实：任何被视为奇迹的事物，往往都很难延续，因为它来自一个超越了常规的历程，身处其中的人们，因此而获得巨大利益的人们，每每不可能摆脱那些让他们终生难忘的际遇，他们相信那就是命运，他们总希望每次都能红运高照，每次都能侥幸胜出，最后，所有的光荣往往枯萎在自己的光环中。

任何貌似理所当然的神话，往往都是不可信的，越是无懈可击，往往越值得怀疑。我们从来相信，事物的发展是粗劣的，是有锋芒和缺陷的。当一个商业故事以无比圆滑和生动的姿态出现在你面前的时候，你首先必须怀疑，而所有的怀疑，最终都会被证明是正确的，或者至少是值得的。

中国企业界是一个迷信奇迹的商业圈，但是30年的时间已经足以让这个圈子里的人们开始重新思考超常规所带来的各种效应。真相如水底之漂，迟早会浮出水面。我甚至相信，在企业界是存在“报应”的。

四

企业史写作使我开始整体地思考中国企业的成长历程。这是一个抽丝剥茧的过程，这过去的30年是如此的辉煌，特别对于沉默了百年的中华民族，它承载了太多人的光荣与梦想，它几乎是一代人共同成长的全部记忆。当我感觉疲惫的时候，我常常用沃尔特·李普曼的一段话来勉励自己，这位美国传媒史上最伟大的记者在他的70岁生日宴会上说："我们以由表及里、由近及远的探求为己任，我们去推敲、去归纳、去想象和推测内部正在发生什么事情，它的昨天意味着什么，明天又可能意味着什么。在这里，我们所做的只是每个主权公民应该做的事情，只不过其他人没有时间和兴趣来做罢了。这就是我们的职业，一个不简单的职业。我们有权为之感到自豪，我们有权为之感到高兴，因为这是我们的工作。"

李普曼说得多好——因为这是我们的工作。

我想我是快乐的。自从2004年的夏天决定这次写作后，我便一直沉浸在调查、整理和创作的忙碌中，它耗去了我生命中精力最旺盛、思维最活跃的一大块时间。一个人要让自己快乐其实是一件不难的事，你只要给自己一个较长时间的目标，然后按部就班地去接近它，实现它。结果如何，在某种意义上可能是不重要的，重要的是，在这个过程中，你会非常的单纯和满足。

每当月夜，我便孤身闯入历史的迷雾。我的书屋正对着京杭大运河，河水从我窗下流过，向西三公里拐过一个弯，就是运河的起点处——拱宸桥。这一线河水向北蜿蜒，在日升月落间横贯整个华北平原，最后进入北京城，到积水潭、鼓楼一带戛然而止，710年来，世事苍茫，却从来没能阻挡过它的无言流淌。20多年前，杭州段运河清澈可见游鱼，20多年来，楼宇日见林立，水体终而浑浊，现在，当地的政府突然又回过头来搞运河的治理，想要把它开发成夜游江南的一个景点去处。此刻，我正在写作这篇文字的时候，窗下正有运送物品的夜航船隆隆地驶过。据说过了今年，这些水泥船因为噪声太大影响两岸居民而不能在运河里夜行了。

我的思绪便常常在这种貌似相关实则相去万千的时空中游荡，法国人罗兰·巴特曾经说过一句很妙的话，"我对不太可能发生的事，以及历史的本质始终迷惑不解。"写作当代史的快感和诡异，便全部在这里了。

第一部　1978～1983没有规则的骚动

1978　中国，回来了

我流浪儿般地赤着双脚走来，深感到途程上顽石棱角的坚硬，再加上那一丛丛拦路的荆棘，使我每一步都留下一道血痕。

——食指：《热爱生命》，1978年

1978年11月27日，中国科学院计算所34岁的工程技术员柳传志按时上班，走进办公室前他先到传达室拎了一把热水瓶，跟老保安开了几句玩笑，然后从写着自己名字的信格里取出了当日的《人民日报》，一般来说他整个上午都将在读报中度过。20多年后，他回忆说：

“记得1978年，我第一次在《人民日报》上看到一篇关于如何养牛的文章，让我激动不已。自打‘文化大革命’以来，报纸一登就全是革命，全是斗争，全是社论。在当时养鸡、种菜全被看成是资本主义尾巴，是要被割掉的，而《人民日报》竟然登载养牛的文章，气候真是要变了！”

从现在查阅的资料看，日后创办了赫赫有名的联想集团的柳传志可能有点记忆上的差失。因为在已经泛黄的1978年的《人民日报》中，并没有如何养牛的文章，而有一篇科学养猪的新闻。在这天报纸的第三版上，有一篇长篇报道是《群众创造了加快养猪事业的经验》，上面细致地介绍了广西和北京通县如何提高养猪效益的新办法，如“交售一头可自宰一头”、“实行公有分养的新办法”，等等。柳传志看到的应该是这一篇新闻稿。

不过，是养牛还是养猪似乎并不重要，重要的是，举国之内，确有一批像柳传志这样的人“春江水暖鸭先知”，他们在这个寒意料峭的早冬，感觉到了季节和时代的变迁。

在中国现代史上，1978年是一个十分微妙和关键的年代。尽管在此前两年，执行极左政治路线的“四人帮”已经被打倒，但是党和国家最高领导层中的某些人提出“两个凡是”的政治主张，在政治和经济两大领域实行意识形态化的治理。刚刚复出的老一辈领导人邓小平则试图利用自己的影响力推进中国的命运变革。

1978年1月14日，南京大学教师胡福明突然收到了一封信，写信人是《光明日报》编辑王强华。此前半年，胡曾经写了一篇文章投寄该报，在很久没有收到回复后，他已经对此不存幻想。王的突然来信让

他非常意外。胡福明回忆说："王强华在来信中寄来一份清样，那是《实践是检验真理的标准》的清样。信我还都保存着，大概意思是说，这篇文章的意思你要讲什么我们是清楚的，我们是要用它的，希望快点修改一下寄来。就是提了一条建议，希望把道理讲得完整一点，不要使人产生马克思主义过时了的感觉。从此以后，我们的稿子来来往往了好几个来回，我把修改了的寄给他，他隔了几天把稿子修改了再寄给我。那么后来呢，又有一封来信不同了，调子又变化了，让我要写得更鲜明一点，要更有针对性、要更有批判力，跟前面的调子又变化了。"

5月11日，《光明日报》刊登题为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章。[2] 当日，新华社转发了这篇文章，第二天《人民日报》全文转载。这可以被视为当年度中国最重要的政治宣言。在文章结尾，作者勇敢地宣称："凡是有超越于实践并自奉为绝对的'禁区'的地方，就没有科学，就没有真正的马列主义、毛泽东思想，而只有蒙昧主义、唯心主义、文化专制主义。"文章的发表在当时沉闷窒息的中国社会引起了巨大反响，在思想较为保守的东北和上海等地，斥其"砍旗"、"违反中央精神和反对毛泽东思想"等讨伐之声隆隆四起。胡福明在看到报纸后，回家对妻子说："我已经有思想准备了，我准备要坐牢。"妻子说："我要么陪你一起坐牢，要么天天送饭到你出牢。"

5月19日，邓小平在接见文化部核心领导小组负责人时谈及此文，认为文章是符合马克思主义列宁主义的，后来他又在全军政治工作会议上再次以此文为题，严厉批评了教条主义，号召"打破精神枷锁，使我们的思想来一个大解放"，指出关于实践是检验真理唯一标准问题的讨论，是非常有必要的。

这场关于真理检验标准的大讨论影响了中国改革的整个进程。在思想基础上，它彻底摧毁了"两个凡是"的政治原则，倡导一种全新的实践主义理论。而在经济变革中，它试图建立一种全新的思想基础和商业伦理。直到30年后，我们仍然能够强烈地感受到这一思想对中国改革的影响。在日后的几年里，它与"以经济建设为中心"以及"稳定压倒一切"等政治格言一脉相通，分别从方法论、战略目标和成长边界三方面进行了清晰的表述，从而构成了中国的改革文化和三大思想基石。可以说，日后中国企业及其他事业的发展，折冲百回，曲线前行，都以此为最根本的起点和边界。

这一年底，也就是柳传志读报后的20多天，具有历史转折意义的中国共产党第十一届三中全会在北京召开，在这次大会上，形成了以邓小平为核心的第二代中央领导集体。全会做出了将党的工作重点转移到

社会主义建设上来的决定。而就在全会召开前后，中共北京市委宣布"四·五"天安门运动[3]完全是革命行动。与此同时，中共中央为彭德怀、陶铸等在"文革"中蒙受冤屈的政治家平反并召开追悼会。此后两年中，全国300多万干部群众获得平反，55万"右派"得到改正，至此，"拨乱反正的历史任务"基本完成，中国的发展主轴自此全面转变。

在这一部企业史的前半段中，如果要有一个"主角"的话，那他就应该是邓小平。

客观地说，邓小平奠定了中国变革的思想基础，并在他掌控的时间里主导了整场变革的节奏。这个小个子的四川人有着惊人的坚忍和洞察一切的政治决断力。据与他亲近的人回忆，当面临重大决定时，他喜欢一个人坐在屋子里默默地抽熊猫牌香烟。当他做出某种决策后，却很少有人能够变更它。法国思想家、1927年诺贝尔文学奖获得者伯格森曾说："说社会的进步是由于历史某个时期的社会思想条件自然而然发生的，这简直是无稽之谈。它实际只是在这个社会已经下定决心进行实验之后才一蹴而就的。这就是说，这个社会必须要自信，或无论怎样要允许自己受到震撼，而这种震撼始终是由某个人来赋予的。"邓小平无疑就是伯格森所谓的"某个人"。

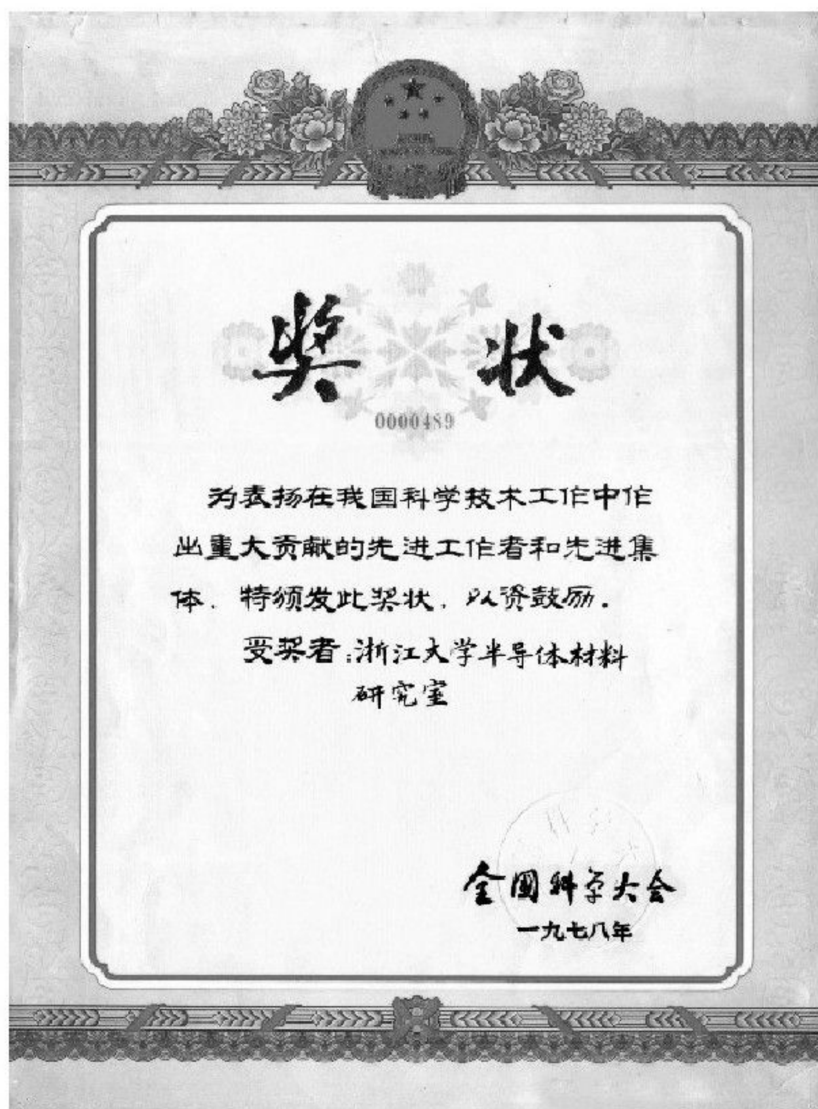
1978年，是邓小平真正主导中国命运的元年。在该年3月召开的中国人民政治协商会议第五届全国委员会第一次会议上，他当选为政协主席。

在当上政协主席后，邓小平主持的第一个大会是随后召开的"全国科学大会"。在大会上，他出人意料地提出了"科学技术是生产力"、"知识分子是工人阶级的一部分"的论断。

在这个大会上，国家领导人承认，中国在许多方面落后于世界水平15～20年，同时提出了一个雄心勃勃的科学发展计划，确定了108个项目作为全国科技研究的攻关重点，而其目的是"到本世纪末赶上或超过世界水平"。

后来的历史证明，这一不切实的目标不可能实现。不过在当时它确乎让全中国为之一振，所有的人仿佛都听到了时代火车转换轨道的尖利声响。当年，共有6000人参加了这次科学大会，其中仅有150多人在35岁以下。在大会的后排，坐着一位名叫任正非的33岁的青年人，他是解放军派来的代表，因为刚刚获得了全军技术成果一等奖而意外地得此殊荣，此刻他正在为父亲的平反以及自己能否入党而发愁，而他不会料到的是，再过十年他将漂泊到南方的深圳，以微不足道的两万

元创办一家叫作华为的电子公司，然后，这家公司将以其严苛的军事化管理和犀利的低价战略迅速崛起，并让全世界的同行们深感头痛。


奖状

0000489

为表扬在我国科学技术工作中作出重大贡献的先进工作者和先进集体、特颁发此奖状，以资鼓励。

受奖者：浙江大学半导体材料研究室

全国科学大会

一九七八年

▲科学大会奖状

科学大会后，国家在科研和教育方面的改革速度明显加快了。4月，教育部决定恢复和增设55所高等院校，其中包括著名的暨南大学等。很快，恢复全国统一高考的消息传遍大江南北。

事实上，高考制度在此前的1977年已经部分恢复，而全国性高考的正式举行则是在1978年。从这年起，高校招生恢复全国统一考试，由教育部组织命题，各省、自治区、直辖市组织考试、评卷和在当地招生院校的录取工作。文科考政治、语文、数学、历史、地理和外语；理科考政治、语文、数学、物理、化学和外语。外语考试的语种为英、俄、日、法、德、西班牙、阿拉伯语，考试成绩暂不记入总分，作为录取的参考。没有学过上述语种的可以免试。报考外语院校或专业的，还须加试口语；外语笔试成绩记入总分，数学成绩作为参考。根据邓小平的批示，“在公布参加体检名单的同时，公布全体考生的各科考试成绩。公布的方法，由县（区）招生委员会通知考生所在单位分别转告本人。”公布考生成绩，是提高招生考试过程的公开、透明程度的重要举措，对于转变社会风气，杜绝“走后门”和徇私舞弊等不正之风，发挥了重大作用。



▲参加高考的学子

有数据显示，第一批报名高考的考生就多达580万，远远超过高校的招生计划。扩招成为全国上下一致的呼声。北京科技大学教育科学研究所所长毛祖桓回忆说，“扩招也是临时决定的，当时一开始就让各个学校报，每个学校能招多少人，就这样报了一下，这么定了分数

线。那年考得好的学生还比较多，因为是多少届的人压在一起来考大学，所以最后，我记得当时是林乎加当北京市市长，北京就率先扩招，原来比如说330分、340分才过线，后来就说300分以上都可以上大学，一下子就增加了至少是三分之一强、二分之一弱的样子，这个比例还是很大的。后来天津、上海等大城市跟进，造成了第二次扩招的态势。”

教育部公布的数据是，1978年全国高考610万人报考，录取40.2万人。

翻阅这一年“全国高等学校统一招生语文试卷”，第一部分是给一段文字加上标点符号，而第一题就跟经济有关：

（1）实现机械化要靠人的思想革命化有了革命化才有机械化机械化不是一口气吹出来的要经过一番艰苦奋战才能成功要把揭批四人帮的斗争进行到底要肃清他们的流毒促进人们的思想革命化一个软懒散的领导班子是挑不起这副重担的。

这是当时最主流的价值观：思想的解放和对左倾的、僵化教条主义的余毒肃清是经济进步最首要的前提。从这里，后来的人们可以发现，在1978年，追求经济成长是一个多么让人战战兢兢的事业。

龙门陡开，江鲫飞跃。积压了十多年的人才狂潮一旦喷涌，40余万人众里怎么可能没有龙虎之士。

在辽宁沈阳铁路局当工人的马蔚华考入吉林大学经济系国民经济管理专业，21年后他出任招商银行总行行长；杭州出生的张征宇考上了北京工业学院（后更名为北京理工大学），他一直读到博士毕业，1987年自创公司，后来做出第一代PDA掌上电脑“商务通”；北京176中学的青年老师段永基考上北京航空学院（后更名为北京航空航天大学）的研究生，六年后参与创办了四通公司，后来成为北京中关村的风云人物；在四川，刘永行三兄弟参加了1977年的高考，都上了分数线，但是因为“出身成分”不好而没有被录取，兄弟三个一怒之下办起了一个小小的养殖场，20年后他们成为当时的“中国首富”。

跟全国所有的大学一样，广州的华南工学院（1988年更名为华南理工大学）也迎来了恢复高考后的第一批学生，无线电班的教室里济济一堂，学生们都用好奇的眼光打量彼此。他们中间年纪最大的已经40岁，最小的只有18岁，其中，三个年纪相近的同学很要好，最小的陈伟荣，来自广东罗定县，还有两个比他大一岁多的黄宏生和李东生分别来自海南五指山和惠州。他们的同学后来回忆说：“黄宏生最老

成，是全班的老大哥，在学校里没少照顾他的学弟们。陈伟荣是穿着露出大脚趾的解放鞋走进教室的，他是班长，在校的四年时间他几乎全部泡在了图书馆。李东生是班上的学习委员，他性格很内向，平时不太爱和其他同学玩，特别是见到女生还会脸红，因此一些女同学毕业时还不太叫得清他的名字。”这三个人，日后分别创办了康佳、创维和TCL三家彩电公司。极盛之时，这三家公司的彩电产量占到全国总产量的40%。

当然，并不是所有的知识青年，都像段永基和李东生们那么幸运。

在湖南长沙，坐了十年监狱的杨曦光回家了。他是在1968年2月，被作为重要“钦犯”而被捕入狱的，当年，21岁的他因为写了洋洋万言的《中国往何处去》，而被极左的“文革”领导人康生三次点名，判刑十年。出狱之后，杨曦光报考中国社会科学院研究生，虽有几名专家看中他的才能，但终因“政审”不合格，未能录取。直到两年后，经他四处上告奔波，时任中央书记处总书记的胡耀邦对他的冤案亲自批示中央组织部，杨曦光的问题要由法院依法处理，他才恢复了“政治的清白”。此后，他用乳名“杨小凯”再考社科院研究生，并终于成为当代中国最有人文批判精神的经济学家。（有意思的是，另一个也因为写了《中国往何处去》的四川万县人牟其中要等到1979年12月31日才能出狱。他没有去考大学，却办起了一个销售部，以后的十多年里，他由“中国首富”而成“中国首骗”。2004年，皈依基督教的杨小凯去世，牟其中则在1999年又被关进了监狱。）

在内蒙古，一个叫牛根生的青年遭遇父丧。他是一个苦孩子，生下来一个月就从乡下被卖到了城里，据说仅值50元钱。他不知道自己姓什么，因为收养他的人是养牛的所以让他姓了牛，他的养父从抗美援朝结束后开始一共养了28年牛，他便是在牛群中长大的。那一年，养父去世了，牛根生抹干眼泪，接过牛鞭继续养牛。五年后，牛根生到了一家“回民奶制品厂”当刷瓶工，在那里他一干就是16年，然后便创办了蒙牛集团，它后来成了中国最大的奶制品公司。

在温州，13岁的南存辉因贫穷而不得不辍学，他成了一个走街串巷的补鞋匠，对那段日子他一生记忆深刻，“补鞋稍不留神，锥子就会深深地扎入手指中，鲜血顿时涌出。只好用片破纸包上伤口，含泪继续为客人补好鞋。那阵子，我每天赚的钱都比同行多，我凭的就是自己的速度快，修得用功一点，质量可靠一点。”6年后，这位修鞋匠在一个破屋子里建起了作坊式的开关厂。20年后，他创办的正泰集团成为中国最大的私营公司之一。

在南方小镇深圳，一位叫王石的27岁文学青年正枕着一本已经被翻烂

的《大卫·科波菲尔》，睡在建筑工地的竹棚里。他在后来的自传中写道：

“1978年4月的深圳，怒放的木棉花已经凋谢了。路轨旁抛扔着死猪，绿头苍蝇嗡嗡起舞；空气中弥漫着牲畜粪便和腐尸的混合臭气。我正在深圳笋岗北站检疫消毒库现场指导给排水工程施工。内地各省市通过铁路出口到香港的鲜活商品运到深圳，集中到笋岗北站编组检疫，再启运过罗湖桥。运输途中发病或死亡的牲畜、变质的水果蔬菜要在这里检验清除。

“我之所以到深圳，是由于1977年我从兰州铁道学院毕业时，被分配到广州铁路局工程五段，担任给排水技术员，工资每月42元。工程五段主要负责北至广东与湖南交界的坪石，南至深圳罗湖桥头路段××公里的沿线土建工程项目。在这一管辖路段，经常几个工程项目同时展开，1978年我们接手了笋岗北站消毒库项目。那个时代，深圳还属边防禁区，不是随便什么人就能来的。

“施工空暇去了趟沙头角：一条弯曲的石板窄街，路中间一块界碑，冷冷清清的。界碑不能越过，中方一侧仅有的两间店铺里摆放着极普通的日用杂货。

“笋岗北站施工现场十分简陋。睡觉休息的临时宿舍搭建在铁路边。三十几号人挤住在竹席搭建的工棚里。双层铁架床，我选择住在上铺，挂上蚊帐，钻进去，编制工程进程表、决算表，看书，睡觉。广东蚊子专欺负外省人，被叮咬的部位红肿起疙瘩，痒疼难忍。挂蚊帐防蚊叮，还防苍蝇的困扰；晾衣裳的绳子或灯绳上随时被苍蝇占据，密密麻麻的，让你浑身起鸡皮疙瘩。

“工作之余，我总会捧着一本书，在晚饭后独自一个人关在房间里做读书笔记，直至凌晨；节假日则去上英语课。一次周末，广州友谊剧院听音乐会：香港小提琴演奏家刘元生先生与广州乐团联袂演奏《梁祝》小提琴协奏曲。我太喜欢这首爱情至上的协奏曲，所以演出结束后还跑到后台向演奏者祝贺，刘先生送我一盘个人演奏的《梁祝》协奏曲录音带。当时怎么也想不到，刘先生会成为我到深圳创建万科的生意伙伴、上市之后的大股东之一。

“……工程继续着。我盼望尽早结束工程，远离与香港一河之隔的深圳。”[4]

1978年的中国企业是一幅怎样的景象？也许我们从外国人眼中能看得更真切一点。

1978年7月28日的《华盛顿邮报》上，刊登了记者杰伊·马修斯发表的一篇中国工厂观察记。不知道通过怎样的程序，他被破天荒地允许参观桂林的一家国营工厂。从这一年的夏天开始，中国各地似乎放宽了海外记者采访考察中国企业的审批。因而，在各家国际媒体上，人们读到了多篇充满陌生感的目击记。在这篇题为《尽管宣布要对工厂进行改革，工作仍然松松垮垮》的报道中，马修斯写道：

“同中国大多数工厂的情况一样，桂林丝厂的工人看来并不是干劲十足的。就业保障、退休金保证以及其他一些好处促使中学毕业生拼命挤进工厂去工作。因此，许多人都挤进了本来就已经过多的工人行列。生产线上工人过多使工人长时间地闲着。当我走进一个车间的时候，有三名女工正在同旁边桌上的另外三名女工聊天。我一进去，她们就很快回到了自己的座位上，然后交叉着双手坐在那里，好奇地朝我张望。在我逗留的几分钟里，只有一个女工干了活，而没有一个女工说得清楚她们的生产定额是多少。

“中国工人把他们的工作看成是一种权利，而不是一种机会。工厂管理人员对于工人阶级中的成员不敢压制。在这种企业里，工人的身份是可以世袭的，当一名工人退休时，他或她可以送一个子女到这家工厂工作。桂林丝厂有2500多名工人，从来没有解雇过一个人。

“这家工厂的革委会主任谢广之（音）告诉记者，去年，全厂85%以上的工人都增加了少量的工资，对很多人来说，是十到二十年来第一次增加工资。由于几乎所有的工人都增加了工资，所以这次加工资没有起到明显的刺激作用。从今年开始，工厂开始对一些劳动好的工人给予少量的奖金，一季度的奖金不超过1.75美元。”

最后，马修斯断言，“这种松松垮垮的工作态度，仍然是妨碍这个世界上人口最多的国家实现现代化的一个主要障碍。”[5]

最具有戏剧性的企业考察出现在中国中部。一位日本记者在重庆炼钢厂发现了一台140多年前的机器。这家年产30万吨原钢的工厂，使用的机械设备全都是20世纪50年代之前的，其中，140多年前英国制造的蒸汽式轧钢机竟然还在使用。那位记者不敢相信自己的眼睛，他指着机器上的出厂标板问厂长：“这是不是把年代搞错了？”厂长的回答是：“没有错，因为质量好，所以一直在用。”

在1978年8月28日的《日本经济新闻》上，该报驻北京记者冈田发表了一篇题为《中国的飞机老是停航》的观察记：

“中国正在发展国内的交通事业，但是民航依然不可靠。首先是时刻

表不可信，在一角钱一份的中国民航时刻表上，就混杂着‘幽灵班机’。例如，在时刻表第25页上写着每天有去哈尔滨的班机，早晨8点15分从北京起飞。但是，实际上星期四和星期日都没有班机。我到窗口问是什么理由。回答是：‘哎呀，这是什么原因呢？大概是从什么时候改了吧。’乘上飞机后又怎么样呢？无法保证能按时飞到目的地。这次从北京去哈尔滨，起飞就晚了一个小时，在沈阳停留又耽搁了四小时，好不容易到长春转机，又宣布‘因为哈尔滨在下雨，今天的班机取消’。只好在长春住了一夜，第二天竟还是‘今天停航’。到了哈尔滨，我才知道原因，原来哈尔滨机场没有水泥地面的跑道，飞机是在草原上咕噜咕噜地滑行。难怪一下雨，就必须得停航了。”

同样是在8月，一位名叫伊莱·布罗德的美国房屋建造商参观了北京、广州等五个城市，他对合众国际社记者谈到了对中国的观感，“我看到了一个令人印象深刻的不发达国家”。“中国人用黏土和稻草做砖，但也使用一部分预制混凝土板来建房。中国的住房是原始的，建成后的质量很粗糙，但非常讲实用。往往一个两居室的房子里要住四代人，从80岁的曾祖母到小孩。”同时，伊莱·布罗德也感觉到了刚刚开始发生的变化：“我所到之处，他们都在更换自来水管。一些新的工业区正开始建造，不过我没有看到什么控制污染的措施。”

《读卖新闻》驻香港记者松永二日也对中国企业的落后深为惊讶。这年6月，他参观了上海的一家集成电路工厂，他写道：“日本的集成电路工厂干净得一点灰尘也没有。相比之下，上海这家工厂简直像是马路工厂。工厂方面说，产品一多半不合格，卖不出去。”他还观察到，长期的政治斗争，学校停止招生，使得中国工厂的基础人才极度空乏。他举例说，上海内燃机研究所的31名技师，平均年龄是56岁。

在上海闵行的一间机电工厂中，松永看到了一条标语，“看谁先到达目标”。这家工厂开始对超额完成指标的工人实行奖励，每月的奖金分成三元、五元和七元三个等级。松永问了一个问题，“有没有送还奖金，仍然努力于社会主义建设的工人？”工厂负责人明确地回答，“没有。”

在经历了这样一些观察之后，松永预言中国即将开始一场新的经济革命。在10月3日的一篇述评中，他直截了当地宣称，“进入建国30年的中国今后的课题是，实行高速经济增长政策，把中国建成一个强大的经济大国”。而中国正在采取的办法则是，“在再度复职的邓小平的领导下，设法加强同外国——以西方发达的工业国家为中心——的经济关系，在国内则推行讲究能力和效率的路线”。

松永试图用事实来证明他的观察，“中国的领导人已经意识到，靠上

海那家老工厂是不可能迅速实现现代化的，因此必须下决心引进外国的先进技术。近来，中国加强同外国的经济关系的活动令人目瞪口呆。到今年9月为止，中国派出党政领导人到31个国家访问，并且接待了15个国家的政府领导人。而它们绝大多数是以前的敌人——西欧发达国家。不言而喻，这种门户开放政策的目的在于引进先进技术。”

应该说松永的观察是很精准的。1978年，除了主要领导人频频出访之外，中国政府还做了一些动作，它们在当时似乎并没有引发联想，然而在后来的研究者眼中却绝非巧合。这一年的7月3日，中国政府停止对越南的援助，13日又宣布停止对阿尔巴尼亚的一切技术和经济援助，10月23日，《中日和平友好条约》正式生效，12月16日，中美发布建交联合公报。

一疏一近，貌似毫不相干，其实却不难看出内在的某种抉择：摆脱意识形态的纠缠，以经济发展为主轴，悄悄向发达国家靠拢的发展主导型战略已经开始发酵。

在这一年的天安门国庆典礼上，出现了一个名叫李嘉诚的香港商人。他穿着一件紧身的蓝色中山装，不无局促地站在一大堆也同样穿着中山装的中央干部身边，天安门广场是那么的大，让这个从小岛上来的潮汕人很有点不习惯。从11岁离开大陆，这是他40年来第一次回乡，在几年前，他还是一个被大陆媒体批评的万恶的资本家，现在他已经成了被尊重的客人。他自己可能也没有想到，再过20年，他将在距离天安门一公里远的地方盖起一个庞大的、超现代的东方广场。他是受到邓小平的亲自邀请，来参加国庆观礼的。来之前，他给自己定了“八字戒律”——“少出风头，不谈政治”。

回到香港，李嘉诚当即决定，在家乡潮州市捐建14栋“群众公寓”，他在给家乡人的信中写道：“念及乡间民房缺乏之严重情况，颇为系怀。故有考虑对地方上该项计划予以适当的支持。”他要求家乡媒体不要对此做任何的宣传。有一个与此相关的细节是，两年后，“群众公寓”建成，搬进新房的人们将一副自撰的春联贴在了门上，曰：“翻身不忘共产党，幸福不忘李嘉诚。”此联很快被记者写成“内参”上报到中央，引起了一场不小的震动。李嘉诚不惹政治，却防不了政治来惹他。

在李嘉诚从香港来北京参加国庆典礼前的4个月，36岁的荣智健随身携带着简单行装和单程通行证，远离家人，告别妻儿，从北京来到了香港。到码头来迎接他的，是他的两个堂兄弟，荣智谦、荣智鑫。显赫百年的荣家第四代终于在一个潮湿的夏天又聚在了一起。

无锡荣家，兴于清末民初，靠办印染工厂起家，是江浙沿海一带显赫的商贾大户，最鼎盛时，荣家几乎掌控了中国纺织产业的大半壁江山。1949年之后，荣家一直是共产党的坚定拥护者，1953年，党中央有计划地实验公私合营计划，在荣家第三代掌门人荣毅仁的积极倡导下，他所持股的广州第二纺织厂成为全国第一家递交公私合营申请书的私营工厂，起了全国性的示范和宣传作用，毛泽东因此赞许荣家为“民族资本家的首户”。三年后，全国公私合营计划临近收尾，在全国政协二届二次会议上，荣毅仁作为工商界报喜队代表，向毛泽东、刘少奇等报喜，这一天标志着“全国范围内基本上完成了对资本主义工商业的改造，进入了社会主义社会”。1957年，41岁的荣毅仁当上了上海市副市长，后来还曾兼任纺织部副部长。

“文革”期间，荣毅仁靠边站，没有少吃苦头，他的食指被红卫兵打断，好几年一直在全国工商联机关食堂的锅炉房运煤和打扫工商联机关的所有厕所。他的儿子荣智健被流放到四川凉山的一个水电站当抬土工。“四人帮”下台后，邓小平复出，荣毅仁也随即翻身，在1978年2月召开的五届政协会议上，邓小平被选为全国政协主席，荣毅仁当选为副主席。

政治上尽管重焕光芒，而荣家资产在大陆却已分文不存。此时已回到北京的荣智健无所事事，他对科研和政治均无兴趣，于是南下香港成了最好的一个抉择，在那里，一群解放前逃亡在外的荣家子弟尽管不复祖辈的荣耀，却也依然固守家业。行前，荣毅仁盘算良久，记得当年他父亲在香港开办了数家纺织厂，其中的股息和分红30多年一直未动，荣智健在父亲的授意下一一结算，竟得一笔不菲的资金，这成了他闯荡香江的资本。世家子弟毕竟不比寻常，其起点自当高人一筹。12月，他与两个堂兄弟合股的爱卡电子厂开业了，总股本100万元港币，三人各占1/3股份，一开始的业务是将香港的廉价电子表、收音机、电子钟等向大陆贩卖，在当时，获准“大陆贩卖权”几乎是一个难以想象的特权。三年后，这家背景深厚的小电子厂被美国的Fitelec公司以1200万美元高价收购。荣家财技一试即灵，果然非同凡响。荣智健日后资产曾一度攀上“中国首富”的宝座，其渊源由来当是从这个夏天开始的。

与只身闯香港的儿子相比，当上全国政协副主席的荣毅仁鏖战大陆。他提笔向邓小平建议，“从国外吸引资金，引进先进技术，似有必要设立国际信托投资公司，集中统一吸收国外投资，按照国家计划、投资人意愿，投入国家建设。”在荣毅仁的提案中，即将创办的公司名为中国国际信托投资公司，简称中信（CITIC）。此议当即得到邓的认可，其他领导人也颇为赞许。1979年，中信公司正式成立。在相当

长一段时间里，它扮演了中国引进国际资本的中介角色。

在国内成功地掀起了“真理标准大讨论”的思想热浪之后，1978年10月22日，邓小平出访日本。在此次访问中，走访日本公司是他出行的重要事项之一。这位早年曾经留学法国，在印刷厂当过工人的中国领导人已经有半个世纪没有走进过资本主义的工厂了。这一次，他显然不仅仅是为了参观，而是在举手投足间一次次地表达出自己的深意。

他先是参观了东京的新日铁公司和日产汽车公司。在日产的一个汽车厂里，他真正领略了“现代化”的生产线。在大阪考察时，他专程去了松下电器公司的茨木工厂，在那里，翘首等待他的是另一位亚洲传奇人物，松下公司创始人、被尊称为“日本经营之神”的83岁的松下幸之助。

随行的新华社记者在报道中描述道：日本朋友向邓副总理介绍了松下电器公司生产各种电视机的概况。从1952年生产第一台电视机以来，截至1978年3月，这家公司已经生产了5000万台电视机。邓副总理走进生产车间，参观了电视机组装生产线、自动插件装置以及检查成品等生产工序。离开车间后，邓副总理被邀请来到一间展览室，日本朋友向邓副总理介绍了陈列在这里的双画面电视、高速传真机、汉字编排装置、录像机、录像唱片、立体声唱机以及微波炉等产品。邓副总理在讲话中说，在中国四个现代化的发展过程中，电子工业、电子仪表和自动化等都是必需的。《中日和平友好条约》的签订和生效，使两国的友好合作可以更加广阔地在多方面进行下去。邓副总理应主人的要求，在这家工厂的纪念册上题词：“中日友好前程似锦”。

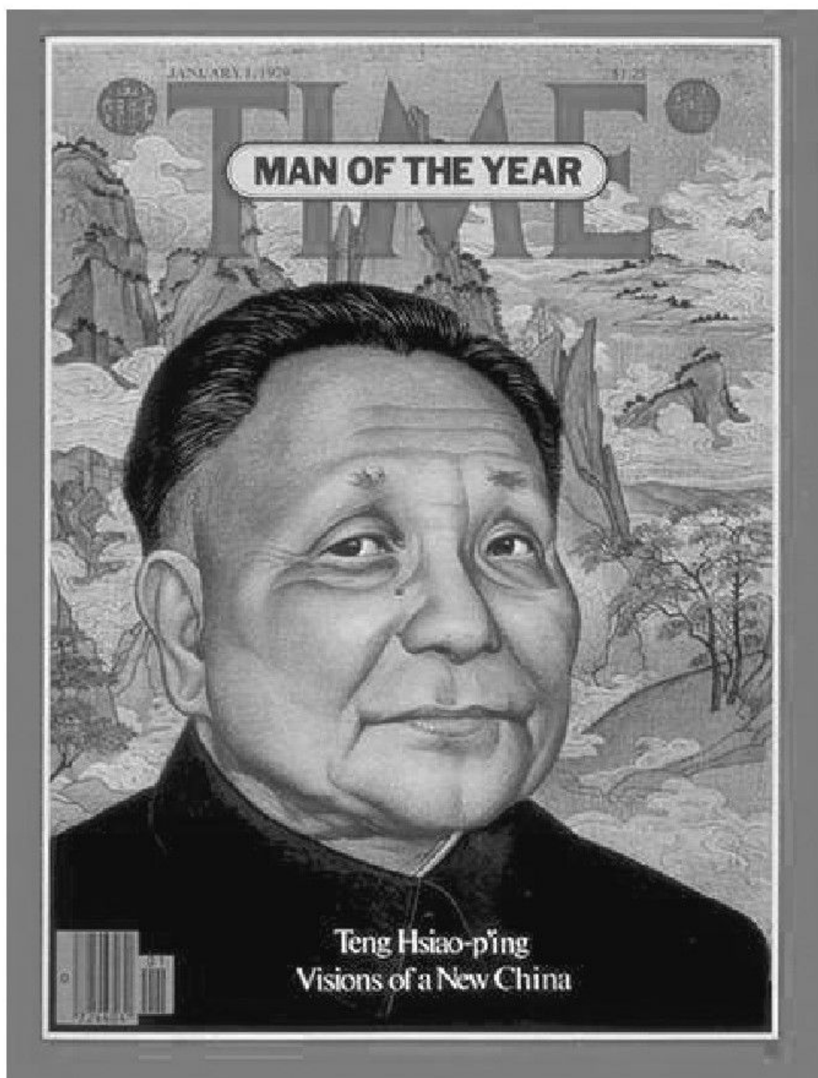
邓小平对松下的此次考察，给83岁高龄的松下幸之助留下深刻的印象，这促使老人开始思考松下公司的中国攻略。在第二年，松下幸之助飞访中国，成为访问新中国的第一位国际级企业家，松下公司与中国政府签订了《技术协作第一号》协议，向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备，通过国际交流基金向北京大学、复旦大学赠送价值1.2亿日元的设备，松下公司的北京事务所随之开设。松下公司的率先进入中国，起到了巨大的示范效应，其他日本公司纷涌而至，在其后的十年间，日本公司成为第一批中国市场的外来拓荒者。

前日本驻华大使中江要介在《邓小平让中国富起来》的回忆文章中，记录了邓小平访日的另一个细节：中江在陪同途中问邓小平对日本的什么感兴趣，邓小平说中国老百姓冬天使用煤球，时常发生一氧化碳中毒的事情，他想知道日本有没有不产生一氧化碳的煤球。

访日之后，邓小平旋访新加坡。李光耀在《李光耀回忆录：1965～

2000》一书中回忆了这段经历。李光耀对邓小平印象深刻，以致他在书中写道：“邓小平是我所见过的领导人当中给我印象最深刻的一位。尽管他只有五英尺高，却是人中之杰。虽已年届74岁，在面对不愉快的现实时，他随时准备改变自己的想法。”[6]

出乎李光耀预料的是，邓小平对新加坡的经济制度表示出浓厚的兴趣。他在回忆录中写道，“邓小平离开几个星期后，有人把北京《人民日报》刊登的有关新加坡的文章拿给我看。报道的路线改变了，纷纷把新加坡形容为一个花园城市。说这里的绿化、公共住房和旅游业都值得考察研究。我们不再是‘美帝国主义的走狗’。邓小平在第二年的一次演讲中说：‘我到新加坡去考察他们怎么利用外资。新加坡从外国人所设的工厂中获益。首先，外国企业根据净利所交的35%税额归国家所有；第二，劳动收入都归工人；第三，外国投资带动了服务业。这些都是国家的收入。’他在1978年所看到的新加坡，为中国人要争取的最基本的成就提供了一个参考标准。”[7]



▲1978年《时代周刊》年度人物邓小平

这些细节，在1978年的新闻报道中被淹没，人们只关注和称颂邓小平出访的种种政治意义，却没有发现他其实已经在为中国日后的经济制度改革汲取经验。邓小平是一个深思而慎行的人，当他提出某一个主张的时候，便表明他已经对此深思熟虑。在年底的一次中央工作会议上，邓小平突然提出了一个新的理论："让一部分城市先富起来"。他当时一口气列举了十来个城市，第一个就是深圳。

当时在座做记录的经济学家于光远回忆说，邓小平提到的是“深圳”，而不是人们常说的“宝安”，还列举了为什么深圳可以先富起来的理由，可见邓小平注意深圳很久了，而且进行了深入的思考。1979年3月，深圳经济特区成立。

1978年年底，美国《时代周刊》将邓小平评为“年度人物”。这家在国际上影响重大的周刊用整整48页的系列文章介绍了年度人物邓小平和打开大门的中国，其开篇之作的标题是：《新中国的梦想家》（Visions of a New China）。

1978年，中国最重大的经济事件并不发生在城市里，而是在一个偏僻、贫穷的小乡村。这在即将开始的30年里一点也不奇怪，因为日后更多改变中国、变革命运的事件都是没有预谋的，都是在很偏僻的地方、由一些很平凡的小人物所意外引爆的。





1978年12月　地点　严立华家

我们分田到户，每户户主签字盖章，如以后能干，每户保证完成每户的全年上交和公粮，不在向国家伸手要钱要粮。如不成，我们干部作牢杀头也干心，大家社员也保证把我们的小孩养活到十八岁

▲凤阳县小岗村村民及包产到户契约

这年11月24日晚上，在安徽省凤阳县小岗生产队的一间破草屋里，18个衣衫老旧、面色饥黄的农民，借助一盏昏暗的煤油灯，面对一张契约，一个个神情紧张地按下血红的指印，并人人发誓：宁愿坐牢杀头，也要分田到户搞包干。这份后来存于中国革命博物馆的大包干契约，被认为是中国农村改革的“第一枪”。

在1978年以前，已经实行了20多年的人民公社制度把全国农民牢牢地拴在土地上，“大锅饭”的弊端毕现无疑，农业效率的低下到了让农民无法生存的地步。小岗村是远近闻名的“三靠村”——“吃粮靠返销，

用钱靠救济，生产靠贷款”，每年秋收后几乎家家外出讨饭。1978年的安徽，从春季就出现了旱情，全省夏粮大减产。小岗村的农民在走投无路的情况下，被逼到了包产到户的这一条路上。包干制竟十分灵验，第二年小岗村就实现了大丰收，第一次向国家交了公粮，还了贷款。在当时的安徽省委书记万里的强力主持下，小岗村的大包干经验一夜之间在安徽全境遍地推广。此后，以“家庭联产承包责任制”命名的中国农村改革迅速蔓延全国，给中国农村带来了举世公认的变化。

包产到户的意义无疑是巨大的。它让中国农民摆脱了遏制劳动积极性的人民公社制度，从而解放了生产力，它的推广在根本上解决了中国的口粮产能问题。而在另一个方面，它让农民从土地的束缚中解放出来，在土地严重缺乏而观念较为领先的东南沿海地带，大量闲散人口开始逃离土地，他们很自然地转而进入工业制造领域寻找生存的机会，这群人的出现直接地诱发了乡镇企业的“意外崛起”。在某种意义上，中国民间公司的庞然生长，在逻辑根源上也可以从小岗村的那个冬夜开始追寻。

如果说小岗村的包干制是一场革命的话，那么，也是在1978年，距这里数百公里外的江苏省华西村则发生着另一场农村变革，与小岗村不同的是，它是从人民公社的肌体中变异过来的一种集体经济，它代表了另一类、在相当长的时间内受到政府认可，并也确实发展了生产力的民间公司模式。

华西村早在20世纪60年代就是“农业学大寨”的全国典型。吴仁宝在这个村里当了创纪录的48年的村党委书记，他既是一个农村基层政权的领导者，同时又是一个乡村公司的企业家，这双重的角色让他在很多时候游刃有余，也在另一些时候，遭遇终极难题。这种欣悲交集的命运将贯穿他整个的变革生涯。

当年，华西村成为全国闻名的“农业学大寨”样板大队，吴仁宝还因此当过所在的江阴县的县委书记，在江浙一带，华西村的地位和风光可比大寨，吴仁宝则赫然是“陈永贵式”的好干部。在1975年10月26日的《人民日报》上，新华社记者还曾用充满激情的笔触描写过华西村：“华西大队认真学大寨十一年，过去粮食亩产超一吨，今年可达2400斤……吴仁宝同志向自己提出了五项要求……四是百分之八十的力量用于抓农业，百分之十的地方财力用于农业机械化，把各行各业纳入以农业为基础的轨道；五是继续抓好六十四个先进大队，同时帮助六个后进公社赶上去。除此之外，还要建立一万人的理论队伍，一万人的科学技术队伍。他还向全省代表讲了改土治水、作物品种布局、秋肥造田、平整土地的规划，他把自己的蓝图编成了一首诗：九十万人民心向党，七十万亩田成方，六万山地换新装，五业发展六畜

旺，社员人人喜洋洋。”

这样的报道充斥了一大串看上去确凿的、闪闪发光的数据，它曾经引得81岁的文学家叶圣陶激动不已，这位江阴人据此写了一首很长的赞美诗，其中有“仁宝同志江阴众，英雄业绩维仔肩，更思举国数千县，孰不能如江阴焉”之句。而在事实上，吴仁宝在高调学大寨的同时，却又干着另一些“见不得人”的工作。早在1969年，他就抽调20人在村里偷偷办起了小五金厂。“当时可千万不能让外面知道，正是割资本主义尾巴的时候呢。”后来顶替吴仁宝担任华西村党委书记的他的第四个儿子吴协恩回忆说，“田里红旗飘飘、喇叭声声，检查的同志走了，我们转身也进了工厂。为什么冒险搞工业？因为种田实在挣不到钱。当时全村人拼死拼活，农业总产值24万元，而只用20个人办的小五金厂，三年后就达到了24万元的产值。”1978年，吴仁宝盘点过华西村的家底，共有固定资产100万元，银行存款100万元，另外还存有三年的口粮，这在全国的数千乡村中可谓富甲一时。在当时，一包烟的价格是0.2元，整个江阴县的工农业总产值也仅仅数亿元而已。

就这样，吴仁宝用一种很特殊的方式改造着他的家乡。1978年12月8日，《人民日报》在头版头条的显赫位置再次报道了华西村，题目是《农民热爱这样的社会主义》，同时还配发了“本报评论员”文章《华西的经验说明了什么》，这是当年度这家“中国第一媒体”对全国乡村最高规格的报道。可是，在江苏省和江阴一带，华西被嘲讽为“吹牛大队”，还有一些人给中央写内参，告发“华西村是个假典型”。在这样的风波中，吴仁宝奇迹般地躲过了暗箭，他的“江阴县委书记”在一次举报后被摘掉了，可他在华西村搞的那些小工厂却一直在地下运转。这些不受保护、偷偷摸摸的五金作坊成为了日后燎原中国的乡镇集体企业的胚胎。



▲70年代初期的吴仁宝（右）和他的工厂

我们把视野放得辽阔一点便不难发现，在当时的中国，吴仁宝其实并不孤独。在北方，天津静海县蔡公庄的大邱庄，一个叫禹作敏的村党支部书记也在村里偷偷办起了一家冷轧带钢厂。大邱庄是远近闻名的穷村，当地有“宁吃三年糠，有女不嫁大邱庄”的民谣，谁也不会料到十年后这里竟会成为富甲一时的“天下第一村”。而在素来有工业传统的江浙一带，一批小工业作坊——没有人做过确凿的统计，如果我们用“上千个”这个概念应该不会太偏离事实——已经星星点点地冒了出来。在浙江，钱塘江畔的萧山县，鲁冠球创办的农机厂已经悄悄度过了它十周年的纪念日。

在这里，我们必须提醒读者一个事实：中国民营公司的成长从一开始就有两个源头，一是华西式的乡村基层政权及其集体企业组织，二是鲁冠球工厂式的自主创业型企业。在日后很长的时间里，吴仁宝和鲁冠球是中国乡镇企业最耀眼的“双子星座”，但是他们的起点却相去甚远，前者始终依托在村级政府的肌体上，而后者的崛起则大半是个人创造。这种差异在一开始并不起眼，甚至在相当长的时期内，连他们自己都没有注意到这一点，“乡镇企业”一直是他们共用的一个概念，直到“企业产权”的归属成为一个问题时，他们的命运才开始向不同的方向飞奔，这自然是1990年之后的话题了。

萧山虽处鱼米之乡的江南，却是江沙冲击出来的小平原，人口众多而地力贫瘠，鲁冠球生来对种地毫无兴趣，他自小流浪乡里，先学打铁，后修自行车，25岁那年，他东借西凑4000元，带着6个人办起了“宁围公社农机厂”，并自任厂长。宁围是他出生地所在，在他将近50年的职业生涯中，这位日后著名的“中国企业常青树”把公司办到了大洋彼岸，自己却从来没有离开过这块土地。

鲁冠球办厂，可以说真是从一穷二白起家。工厂没有地方买原材料，他蹬着一辆破自行车每天过江到杭州城里，走街串巷地收废旧钢材，有时候就蜷在一些国营大工厂的门外一整天，有厂里不要的废钢管、旧铁线扔出来，就宝贝一样地拣回去。生产什么，也是有上顿没下顿，一开始做了一千把犁刀，跑去向农机公司推销，一进门就被赶了出来，因为他没有“经销指标”。那是一个铁桶般的计划经济年代，生产什么，购买什么，销售什么，都要国家下达指标，指标之外的物品流通便属“非法”。精明的鲁冠球东钻西闯，好不容易找到了一条活下来的缝隙，那就是为周边公社的农具提供配套生产，如饲料机上的榔头、打板，拖拉机上的尾轮叉，柴油机上的油嘴，要什么做什么。

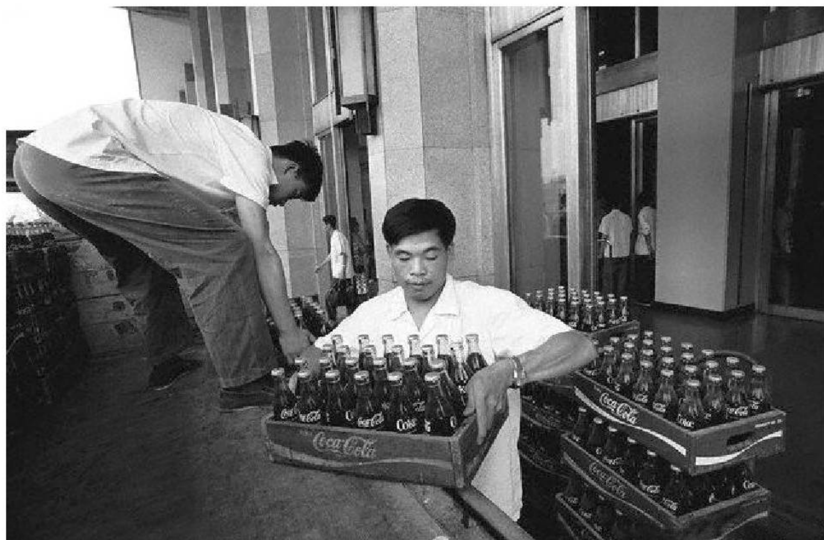
到1978年，雪球慢慢滚大，鲁冠球的工厂竟已有400号人，年产值300余万元，厂门口挂着“宁围农机厂”、“宁围轴承厂”、“宁围链条厂”、“宁围失蜡铸钢厂”四块牌子，到这一年的秋天，他又挂上了“宁围万向节厂”。四周的农民恐怕没有几个弄得清楚失蜡铸钢、万向节到底是个什么东西。在后来人看来，从农作耕地到初级工业化之间，鲁冠球似乎已经在费力地搭建自己的企业基石。

让人尤为惊奇的是，只有初一文化水平、从来没有接触过任何企业管理知识的鲁冠球在很早就尝试着管理工厂的方法。在1969年建厂之际，他就实行了基本工资制，工人工资额固定，按月出勤结算发放。1971年，他提出了计件（时）工资制，根据工人的劳动量来分配他们的收入。直到七八年后，少数觉醒的国营工厂才小心翼翼地开始试验这种分配制度。“做工厂不能有什么就做什么，到了一定的时候就要小而专、小而精。”鲁冠球后来说，他从1978年开始考虑一些问题。如果这是事实的话，他可能是当时8亿中国农民中仅有的几个开始思考这些问题的人。这一年，在一些企业已经开始悄悄恢复基本工资加奖金的制度，有的还开始尝试计件制。9月，吴敬琏、周叔莲和汪海波发表长篇论文《建立和改进企业基金提成制度》，他们用经济学和政治学的混杂语言十分辛苦地论证，利润考核和提成制度是符合社会主义经济特征的，不是“资本主义的利润挂帅”，在结论上，他们很自然地将那些错误的观点归咎于林彪和“四人帮”：“他们把两件不相干的事情混在一起，用心险恶地要把我们的企业都变成坐吃山空的官僚衙

门。”[8]

1978年的冬天，北京的每一个清晨都给人寒冷的感觉。新华社记者在新闻稿中写道：灰白的太阳终于费力地钻出薄雾，把它那毫无热气的光线投射到这个巨大城市的每一个角落——拥挤的楼房、狭窄的棋盘式街道和蠕动的密集人群中。

如果说，邓小平在年末的访日颇有点“招商”意味的话，那么，欧美的企业主也明显嗅到了中国变革的气息。特别是早在1972年就与中国恢复了正常关系的超级大国美国，它那家最著名的公司——可口可乐公司很早就把它的临时办事机构设在王府井街口的北京饭店里。当时在中国主管事务的是可口可乐亚太分部的一个叫亨达的美国中年人，接触过他的人都记得他有一头铁灰色的头发。12月17日，中美双方发表《中美建交联合公报》，宣布“中美双方商定，自1979年1月1日起，建立大使级外交关系”。第二天，亨达与中国粮油集团签署了一份合同，获准向中国出售第一批瓶装可口可乐。根据当时的协议，可口可乐公司获准以补偿贸易的方式及其他支付办法，向中国主要城市和游览区提供可口可乐制罐及罐装设备，在中国设立专厂装罐装瓶，并在中国市场销售。在罐装厂建立之前，从1979年起，由中粮公司采用寄售的方式先行销售可口可乐饮料。合同是在外贸部大院（与北京饭店斜斜相望，仅隔着一条长安街）签订的。外贸部长李强在批复中加了一条：“仅限于在涉外饭店、旅游商店出售。”尽管合作的姿态是审慎和小心翼翼的，但是可口可乐总部显然是非常满意的，因为几乎所有人都知道，水闸一经打开，就再也关不上了。



▲第一批到达中国的可口可乐

美国和可口可乐的速度让人嫉妒，似乎没有一个资本主义国家不对打开国门的中国感兴趣。当时的国际环境是，美国刚刚从越南战争中抽身，无力再干预其他地区事务；苏联也因为要插手阿富汗而无暇他顾，冷战局势处于低潮。在经济方面，西方国家刚刚从经济萧条中走出，空闲资金较多，急需扩大海外市场。4月，国务院主管经济的副总理谷牧率中国代表团出访欧洲各国，所到之处，官员和商人都表现了愿意同中国发展经济合作的强烈意向。在和法国总统德斯坦会谈时，法国驻华大使对谷牧说，“听说你们要搞120个大项目，我们法国很愿意有所贡献，给我们10个行不行？”在联邦德国，巴符州州长说可以贷款50亿美元给中国，马上可以签字；北威州则表示100亿美元也问题不大。这些资讯都刺激着中国领导人对引进持积极态度，因而形成了加快扩大对外引进的思想。 9

6月22日，邓小平在同余秋里、谷牧等人的谈话中指出，同国外做生意可以做大一点，搞它500亿，形势不可错过，胆子大一点，步子也可以大一点。不要老是议论，看准了就干，从煤矿、有色、石油、电站、电子、军工、交通运输一直到饲料加工厂，都可以尽快开工。 10 一个不太为人所知的事实是，根据邓小平的这段讲话，中央政府曾经策划过一个庞大的10年引资计划，计划引进600亿美元的外资，大大扩大工业、农业、科学技术和武器产品的生产，其中包括了120个大型项目，如矿山、钢铁联合企业和石油化工设备。哈佛大学的中国问题专家费正清日后评论说：“该目标不切实际，一年左右就不得不大幅度降低。许多与国外签订的合同被迫取消或推迟，因为中国缺乏付款能力。”这里隐藏着一个事实，那就是，在改革开放的初年，邓小平曾经尝试用“巨额资本密集投入”的方式来迅速地拯救中国经济，这仍然是一种强有力的国家经济运动，与毛泽东发动群众搞经济的方式不同，邓小平这一次是试图借用资本主义的钱来造“中国大厦”。不过，他的这个浪漫蓝图很快就被证明是行不通的。在发现这一计划无法实现的第一时间，邓小平就迅速地改变了战略，他开始把重点放在上万家国有企业的改造上，期望通过对它们的放权改造激发出生产的积极性，与此同时，他还在地理位置比较偏远、国有经济实力不强的南方进行特区试验，用窗口效应来吸纳国外资本和技术。

领导人的这种急迫心态，一层层地很快感染到了各级经济干部那里。中国第一次引进外资的热潮在这一年的下半年突然掀起。彭敏在他主编的《当代中国的基本建设》 11 一书中披露，1978年，全年签订了78亿美元的外资引进协议，而其中有一半左右金额是12月20日到年底的短短10天里抢签的合同。

1978年8月，主管汽车行业的第一机械部向美国的通用、福特，日本的丰田、日产，法国的雷诺、雪铁龙，德国的奔驰、大众等著名企业发出邀请电，希望它们能够来考察中国市场。很快，反馈回来了：繁忙的丰田公司以正在和台湾洽商30万辆汽车项目为由婉拒，傲慢的奔驰公司则说不可能转让技术，除此之外其他公司都表示了兴趣。

第一个来的是美国通用汽车公司。10月21日，通用派出由汤姆斯·墨菲带队的大型访问团来洽谈轿车和重型汽车项目。后来出任副总理的李岚清接待了他们，在这次洽谈中，墨菲第一次提出了“合资”的概念。他说：“你们为什么只同我们谈技术引进，而不谈合资经营（joint venture）？”

李岚清后来对中央电视台记者回忆，尽管中方人员懂得一些英语，知道“joint”是“共同或共担”，“venture”是“风险”，连在一起似乎应当是“共担风险”，但对它的确切含义并不清楚。于是墨菲就让他手下的一位经理向中方人员详细介绍了“joint venture”的含义：就是双方共同投资，“合资经营”企业。这位经理还介绍了合资经营企业的好处，怎样搞合资经营，以及他们与南斯拉夫建立合资经营企业的经验等等。

这位经理介绍以后，墨菲还补充说：“简单地说，合资经营就是把我们的钱包放在一起，合资共同办个企业，要赚一起赚，要赔一起赔，是一种互利的合作方式。若要再说得通俗一点，合资经营就好比‘结婚’，建立一个共同的‘家庭’。”

听了这番介绍后，李岚清感到新鲜有趣，会后，李岚清当即将谈判做成简报，上报给国务院和中央政治局，邓小平批示：合资经营也可以谈。[12]

有了邓公的批示，第一机械工业部（以下简称“一机部”）与通用的谈判进度立即加快。第二年的3月，一机部组团赴美与通用进行合资经营的谈判。但意外的是，通用的董事会最后竟否决了董事长墨菲的这个合资提议，通用进入中国的步伐戛然而止。这家全球最大的汽车公司要在将近20年后的1997年才在上海打下它的第一根桩。而彼时，德国大众已经在中国赚得盆满钵满了，大众汽车的年销量达到50万辆。

几乎就在通用汽车董事会对中国说“不”的同时，一批德国汽车专家考察上海，他们开始与上海的领导人谈大众汽车合资的项目，这个谈判一直谈了整整十年。中国方面在谈判中唯一的坚持是：大众汽车必须国产化。当时随大众公司来华的一行人中，有一位德国《明镜》周刊

的记者，他在考察了手工作坊一般落后的中国厂房后，略带嘲讽地说："大众汽车将在一个孤岛上生产，并且这里几乎没有任何配件供应商。中国车间里的葫芦吊、长板凳、橡皮榔头，都是我爷爷辈的生产方式。"当时，几乎每一个到现场考察的德国人都不相信上海汽车制造业能在短期内改变如此落后的现状。他们发现，在中国找不出一家零部件生产企业能与桑塔纳汽车配套，甚至没有一条生产线不需要改造。能用上的，只有轮胎、收音机、喇叭、车外天线和小标牌，而即使把这些零碎的东西全部加起来也只能占到零部件总量的2.7%。

尽管有抱怨和担忧，但是中国接纳世界和世界进入中国的热情却越点越热。

这一年，一切似乎都已经水到渠成：以邓小平为核心的领导层得到了管理国家的领导权；在随后的科学大会上确定了现代化建设的主旋律；在5月的"真理标准大讨论"中，启动了一场思想解放的运动，改革的思想取得了主导权；出访日本及一连串的外资谈判，让沉重的国门一点一点地打开；11月，北京市委宣布1976年的"天安门事件"是一场革命行动，"文革"期间受到迫害的革命家和群众得到承诺将很快平反。就这样，变革每天都在发生，中国的未来走向似乎日渐清晰，在年底的12月18日到22日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会召开了。

这次会议的唯一议题是，"把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来"。与此相关，全会决定停止使用"以阶级斗争为纲"和"在无产阶级专政下继续革命"的口号，重新确立了党的组织路线，反对突出宣传个人，审查和解决了历史上的一大批冤假错案和一些重要领导人的功过是非问题。这无疑是一次十分具有象征意义的会议，它意味着从此开始，"政治生活"已不再成为中国老百姓的主要生存方式。中国重新回到了世界和平竞争的大舞台上，这个经历了百年激荡的东方国家将以经济发展的方式走向更远的明天。因而，尽管在两年前，执行极左路线的"四人帮"已经被打倒，但是直到两年后的这一天，中国才真正进入到了"改革开放"的年代。 13

在全会结束的两天后，一个具有象征意义的工程在上海开工了。12月24日，日后成为中国钢铁业支柱的宝钢公司在上海北郊的一片海滩上打下了第一块基石，国务院批准国家计委、建委等部门报告，决定从日本引进成套设备，在上海宝山新建一个年产铁650万吨、钢670万吨的大型钢铁厂，总投资214亿元，其中外汇48亿美元，国内投资70亿元人民币。媒体对宝钢的定位是——"我国第一个新型的、现代化的大型钢铁基地"，很显然，它代表了当年度中国政府经济发展和引进外资的最大举措，举国上下对之的期盼可见一斑。



▲12月24日，宝钢打下第一根桩

1978年实在是一个如此遥远而模糊的从前。那一年，美国颁布了《破产改革法》，在此之前，即便是这个全球最大的经济体在企业破产方面也没有形成系统性的法律阐述（中国将在五年后出现第一家破产企业）。那一年，伟大的微软公司才刚刚两岁，比尔·盖茨决定给自己发工资，他鼓足了勇气对合伙人说，“我今年的年薪绝对不能太低，它应该是1.6万美元”。那一年，福特汽车公司的传奇总裁艾柯卡被亨利·福特出于嫉妒而开除了，时年54岁的他转而受聘于濒临破产边缘的克莱斯勒公司，六年后他竟奇迹般地使其扭亏为盈，并将公司的年盈利

提升至令人咋舌的24亿美元，他成了美国英雄，也成了中国企业家最早崇拜的偶像之一。那一年在美国芝加哥，世界上的第一个移动电话通信系统悄然开通了，很多人都不看好这项新技术，谁也没有想到这竟会是全球化信息时代的开端。

1978年的中国与世界，彼此是那么的陌生，而它们各自面对的生活和话题又是那么的遥远。当美国家庭的电视普及率已经超过70%的时候，在一向不苟言笑的《人民日报》上，才第一次出现了与电视机有关的漫画。7月份，在这家报纸上出现了第一个广告，从10月开始，还偶尔会刊登中央电视台的节目预报。政府呼吁人民要节俭办事，特别是看到废弃的水泥包装袋一定要把它回收利用起来。一个北京人到上海，发现当地的书店居然在“开架卖书”，他觉得十分新鲜，便给报社写信，希望在全国推广这种好办法。

“如果在1978年，我们就清楚地知道中国与世界的距离居然差那么远，我不知道我们是否还有追赶的勇气。”日后有人曾经这样小心翼翼地求证。

的确，你会发现，在一开始，中国与世界似乎生存在两个完全不相干的时空中，它们有完全不同的经济结构、思维方式、话语体系和发展脉络，要找出两者之间的相通点竟是那么的困难。但是渐渐地，你会发现它们开始出现奇妙的逼近，再逼近，许多年后，它们终于真正地融为一体，难分彼此。

1978年12月26日，西方的圣诞节期间——中国大概要过15年才开始有人将此当作节日。第一批50名赴美留学的访问学者在夜幕中乘飞机离开了北京，他们年龄最小的32岁，最大的49岁，学期为两年。国务院副总理方毅特别在临行前接见了他们，全国科协主席周培源及教育部副部长李琦亲自到机场把他们送上了飞机。

这是一个开始。据英国《观察家报》披露，中国已请求在下一年度向加拿大、英国、法国、德国和日本分别派出500名留学生，而美国则被希望接纳5000人。《观察家报》说，“这些年轻人不仅将充分地接触英语，而且要接触一切民主政体下的东西，从炸鱼条到带脏字眼儿的政治评论。他们不久就会认识到，雨果和狄更斯早就死了，他们一直被灌输的那个景象悲惨的英国可能需要重新画了。而这一切，对他们，以及对刚刚打开国门的中国又意味着什么？”

很显然，这是一个真正的开始。

【链接】

“1978年以前的中国格局可能是最糟糕的局面。”美国耶鲁大学金融学教授陈志武这样评论说，它在某种意义上是经济学界的一个共识。

1978年之前的中国是十分纯粹的计划经济成长模型。在1952年前后，中国对私人资本进行了一次彻底的清理，所有的私人企业在这段时期内收归国有。此后直到1978年，中国境内所有的企业都为国营或集体所有制企业。所有的物资生产和分配全由国家来调控，当时的年度计划会议要开几个月，担任过国家计划委员会经济综合司司长的朱之鑫回忆说：“那时候搞计划可以说像骡马大会，非常的厉害。你比如说一个煤矿，我采掘多少煤，需要多少坑木要报上来，坑木怎么办呢？我又要去林业部门看它有多少木材，采集这个可以分给煤炭行业多少，然后再到铁路部门跑运输，就这样做计划。”很显然，这是一整套非常严密的计划生态链，它在一个高度集中、全面封闭的体系内运行，全国的企业就像一个个车间，国务院总理相当于厂长，计划委员会则是一个调度室，计划点菜，财政拨款，银行数钱，看上去是那么的井井有条。但是，这种计划经济对效率的排斥和漠视却已经是一件不需要来论证的事情了。

整个国家的产业布局以重工业为绝对优先。在1953～1979年期间，重工业增长相比于轻工业增长的领先系数达到1.47，甚至在一段时期竟高达6.00。出于政治目标和国家生存战略的需要，军工产业被放到了最首要的地位上，钢铁、石油等重工业则与之配套，因此，重工业的产品并非像正常经济的运行体制那样流入国民经济的扩大再生产循环之中，这直接造成了轻工业及国民生活必需品生产的严重短缺。人们购买粮食、日用品等都需要凭限制性的票据供应。

此外，全国企业的布局也很不合理。为了免于在战争中处于被动地位，工业企业并没有被放置在处于经济地理优势的沿海地区，而是采取了放置内地也就是大后方的策略。由于重要的工业企业都被设置在交通成本高昂的山区，并不计经济合理性而分散在广泛的地区，从而丧失了规模优势，使得经济效率非常低下。

在金融体系上，1978年前的中国，只有一家银行，没有保险公司及其他任何金融性企业，国营企业存款和财政存款之和为1089.9亿元，占银行存款总额的83.8%。国家是储蓄主体，也是投资主体，因而不需要金融中介。国有固定资产投资主要来自财政拨款，银行贷款主要作为流动资金。

1978年以前，中国是一个封闭自守的经济体，与世界经济体系基本“绝缘”。高度集中的经济列车在运行了20多年后，终于在20世纪70年代末陷入了空前的泥潭。从1958年到1978年，20年间中国城镇居

民人均收入增长不到4元，农民则不到2.6元，全社会的物资全面紧缺，企业活力荡然无存。

1979 新的转机和闪闪的星斗[14]

我的时代在背后，突然敲响大鼓。

——北岛：《岗位》，1979年

1979年，一个在芝加哥大学研究制度经济学的香港青年学者张五常到广州游历。

他是一个很善于从细节里发现真理的人。在住的酒店里，他见到两个女工每天都在几百方尺大小的地上扫树叶，这似乎就是她们的全职工作；同时，修补墙上的一个小洞需要三个人——一个人拿着一盘灰泥，另一个人将灰泥往洞里涂，第三个人则在旁指着那个洞；早餐的供应只有一个小时，但在半小时之后，已经没有人工作，20多个年轻的女服务员聚在餐厅的一角，任意闲聊。一位土木工程师声称他知道有关送中国学生到美国念书的手续，但他供给的资料却完全与事实不符；即使是广州的高级官员，对签证与护照的分别也不清楚；被委派来与香港商人进行商务谈判的人“无知透顶”，使一切洽商都白费力气；更有甚者，中国官员的职衔五花八门，外国人要凭干部的到场先后来辨别他们的官阶高低。

这位青年学者因而得出的结论是：“中国的现代化不管走哪一条路，都会遇上一个极大的障碍。以其他国家的标准来衡量，整个中国也找不到几个45岁以下，称得上是受过良好教育的人。结果就出现了一群散漫的劳动人口和无知的官员。在这方面所造成的障碍，会较一般人所说的外资外汇问题，远为严重。”[15]



▲3月，皮尔·卡丹走在北京大街上

1979年1月，56岁的香港商人霍英东开始与广东省政府接触，他提出要在广州盖一家五星级宾馆——白天鹅宾馆，他投资1350万美元，由白天鹅宾馆再向银行贷款3631万美元，合作期为15年（以后又延长5年），这是建国后第一家中外合资的高级酒店，也是第一家五星级酒店。后来当上了全国政协副主席的霍英东回忆说："当时投资内地，就怕政策突变。那一年，首都机场出现了一幅体现少数民族节庆场面的壁画[16]，其中一个少女是裸体的，这在国内引起了很大一场争论。我每次到北京都要先看看这幅画还在不在，如果在，我的心就比较踏实。"

霍英东建酒店，首先面临的就是计划体制造成的物资短缺问题，"一个大宾馆，需要近10万种装修材料和用品，而当时内地几乎要什么没什么，连澡盆软塞都不生产，只好用热水瓶塞来替代。更要命的是，进口任何一点东西，都要去十来个部门盖一大串的红章"。后来，被折磨得"脱去人形"的霍英东终于想出了一个绝招，他先把开业请柬向北京、广东及港澳人士广为散发，将开业日子铁板钉钉地定死了，然后，他就拿着这份请柬到各个环节的主管部门去催办手续，这一招居然还是生效了，工程进度大大加快。1983年2月，白天鹅宾馆正式开业，当日酒店涌进了一万多个市民。

跟霍英东相比，法国人皮尔·卡丹受到的欢迎程度似乎要更高一点，3月他来到了中国，他是第一位来到这里的国际级服装大师，这位兼具艺术家和商人双重气质的法国人率领12个服装模特在北京民族文化宫

举办了一场服装表演会。

当日中国，涌动街头的还是一片“蓝色的海洋”，当时的流行服装是有着肥大的袖口、带着油腻的棉大衣。然而，细心的人不难发现，爱俏爱美的姑娘们已经披起粉红色纱巾或在灰蓝色罩衣下摆露出花布内袄。有一张美联社记者拍到的照片保留到今天：皮尔·卡丹穿着一件黑色大衣，双手插在上衣口袋里行走在北京的大街上，他的左前方一个拎着皱巴巴皮袋的老年农民转头好奇地张望这个长相奇异的洋人，他的帽子和对襟棉袄与皮尔·卡丹形成了鲜明的对照。

尽管很别扭，但是两个世界总算走到了一起。服装表演会的入场券被严格控制，只限于外贸界与服装界的官员与技术人员参与“内部观摩”。在北京民族文化宫临时搭起的一个“T”型台上，八名法国模特和四名日本模特的台风流畅自然，表现出一种随意性。穿梭往返的男女模特彼此眉目传情，勾肩搭背，表现出当时被中国人视为颇不庄重的亲密。

在后台更衣处，还发生了一件有趣的事情，细心的中国人扯了一块大篷布，把房间一分为二，原因是模特有男有女，表演服装又贴身，男女混杂，诸多不便。但皮尔·卡丹却固执地要把篷布撤掉，“我们一直是男女模特在一个房间里换衣服，这没有什么不方便的。作为一个服装设计师，要像外科医生一样，了解我的模特的形体。对不起，请把篷布拿掉，这是工作。”中方的接待人员面面相觑，最后还是听从了大师的意见，但这个细节作为“纪律”绝对不能走漏风声。

作为一个浪漫的艺术大师，皮尔·卡丹对他在中国大陆掀起的冲击波非常满意——从这一年到1994年，这个法国服装师前后来了中国20次。在此后的20年里，他一直为那次表演会而感到万分的庆幸。因为在很长的一段时间里，“皮尔·卡丹”是中国消费者心目中知名度第一的外国服装品牌，它一度还成为高档服装和奢侈消费的代名词。“先入为主”的品牌效应，在它身上得到了最极致的体现。

1979年对中国来说，是经济细胞的复苏之年，各种现代经济的元素开始被一一启动和复用。

中国政府成立了外汇管理总局，全面管理人民币和外汇的交易业务；3月，中国企业管理协会成立，中国中央电视台则组建了广告部，20年后它将成为中国最强势的广告播出商。5月1日，北京烤鸭店的和平门分店开张了，它的建筑面积有1.5万平方米，餐厅使用面积近4000平方米，内设各种规格宴会厅40余间，全店可接待2000多位宾客同时就餐，是全世界最大的烤鸭店。而最新鲜的是，这个店恢复了“全

聚德烤鸭店”的金字招牌，开业于清同治三年（1864年）的全聚德是老北京最有名的烤鸭店，在“文化大革命”期间它跟全国所有的老字号一样都被当成“四旧”给废弃掉了，现在，它的复出很清晰地传达了一个信号：老字号们都可以复活了。

在上海，一些老工商人士和部分境外公民以民间集资方式创建了一家叫“上海市工商办爱国建设公司”的企业，它后来被认定为中国第一家民营企业。第一家广告公司也在这个有着百年商业传统的城市出现，在3月15日的《文汇报》上刊出了第一个外国品牌的广告，捷足先登的是瑞士的雷达牌手表，同一天，雷达表还在上海电视台播出了第一个电视广告，由于时间和操作上的原因，这条广告片甚至是用英文解说，只是配上了中文字幕，虽然当时中国懂英文的人并不多，但是在3天内，到黄浦区商场询问这个品牌手表的消费者超过了700人。

在广州等地则出现了一些服务公司，旅游业也开始起步，报纸上开始讨论宾馆是不是也可以进行企业化管理。国民经济开始向轻工业转型，国务院出台了鼓励轻工业发展的文件，在税收、招工等六个方面进行适度的倾斜。在上海，一个钢铁厂把自己的厂房转让给了上海服装公司，国营企业之间的这种产权转让在当时是一件很轰动的新闻。

关于保险业是否应该恢复的讨论也被提上了日程，让人不可思议的是，从1959年到1979年期间，中国国内所有的保险业务都停办了，企业和家庭被认为不需要这种“资本主义的剥削工具”。到1980年，中国人民保险公司恢复成立，随后进入了长达六年的独家垄断时期，1986年才发放了第二张保险执照，要再过六年，外资保险公司才被允许进入。保险业的梯次开放进度，几乎是中国所有垄断型行业的缩影。

在国际上，已经有人在思考中国经济的崛起对世界到底意味着什么。

就在《时代周刊》、《新闻周刊》还在为中国打开国门而大呼小叫的时候，一向严谨而不事声张的《经济学人》却已经在思考更深层面的事情了，它提出一个很有前瞻性的问题：中国的崛起会不会对现有的国际市场构成致命的冲击？要知道，这个问题在20年后才真正成为一个“问题”。从现有的资料看，《经济学人》是第一家提出这个疑问的媒体，就凭这一点，它称得上是真正的预言家。

在1979年3月3日发表的《中国有多少可以出口？》文章中，《经济学人》分析说，“作为一个与美国和苏联类似的大陆型国家，中国的长期出口增长率可能维持在4%～5%，足够使中国在1990年前后成为中等规模的贸易国。中国拥有的是土地、能源、劳动力，而现在所缺

少的是市场经济的经验和意识。”

《经济学人》大胆地预言说，尽管从眼前看，中国需要大量的进口，这将刺激工业发达国家的生产，但是长远而言，“洪水猛兽般的中国出口品会成为必然”。

作者在文章中说：

“中国的出口增长可能更快吗？在原油方面，抑制扩张的最重要因素是供给，但他们在一段时间内可能还相当强势。利润取决于加工出口。目前南韩的人均出口额是中国大陆的25倍，而中国的香港和台湾地区是大陆的100倍。中国在一些简单制造业领域已经开始市场化，比如纺织、鞋类、珠宝、玩具和旅行用具，等等。电子业和轻型机械工业不久就会跟上来。

“中国缺乏市场常识的障碍之一是，对市场需要怎样的产品、设计和质量规范缺乏经验。一个方法是从其他国家的经验中照搬，事实上中国已经开始这样做，它称之为‘三来一补’。

“中国提供土地、能源、劳动力以及原材料，而国外提供设备、原始技术、管理和市场经验（比如有海外华人已经在中国大陆建立了工厂，一年向中国香港出口200辆巴士车）。最终，最大的出口区是中国台湾。

“另一个大的障碍是贸易保护主义。美国人已经试图在同中国就纺织品问题进行‘市场秩序安排’谈判。不过，中国处于极具议价能力的位置。它马上就会成为新的利润空间极大的供应商，同时还有新的、极具吸引力的市场。在不久的将来，洪水猛兽般的中国出口品会成为必然。中国大陆到1990年将翻4倍的出口额才比今天日本年出口额的1/3多一点（相当于今天韩国、中国台湾出口额总和的两倍多）。10年的高速增长，加上其所需要的原材料和原油，将意味着中国将开始被视做同今天英国地位相当的中等贸易国家。西方应该努力忍受这一现实。”

这是当年度西方国家对中国经济复苏最具有远见性的报道。

忙碌的邓小平在全世界寻找振兴中国企业的榜样。1月，他按原先的安排出访美国。邓小平结束访美后，2月7日抵达东京，同老朋友大平正芳在日本首相官邸会谈。

去美国访问，邓小平最重要的任务是政治性的。在佐治亚州的州长官

邸，他与16位前来拜访他的州长共进晚宴。邓小平不厌其烦地介绍中国走向开放的政治和经济政策，希望中美正常外交关系得到美国人民的认同。而到日本去，他则带有更多的学习的意味。

在这里，我们也许可以简短地回顾一下1979年的世界。不夸张地说，那是一个不太平的年份。4月，巴基斯坦总统布托被处死；乌干达独裁者阿明被推翻并流亡国外。5月，美国发生244人死亡的大空难。8月，霍梅尼统治伊朗，为了报复美国支持伊朗旧国王，霍梅尼宣布石油禁运，油价从每桶15美元上涨至35美元，因此引起第二次石油危机[17]。9月，菲律宾总统马科斯因腐败和散布谣言罪被逮捕。10月，韩国总统朴正熙被射杀。11月，波利维亚发生政变。12月，苏联出兵阿富汗，联合国宣布对伊朗实行经济制裁。这些事件让20世纪70年代的最后一年充满了神经质般的紧张。

跟这些动荡的政治事件相比，在商业领域，全世界的话题却只有一个，那就是日本的崛起。这个二战的战败国以其倔强的国民性和现实的公司成长战略实现了一个不可思议的经济奇迹。1945年，盟军总司令道格拉斯·麦克阿瑟将军从菲律宾来到日本，他拒绝去皇宫会见裕仁天皇，而是要求后者到美国大使馆向他致意，他叼着烟斗对《芝加哥论坛报》的记者说，“日本已经沦为第四流的国家，再也不可能东山再起、成为世界强国了。”1955年，中国的国民收入占世界的6.5%，而日本只有2.5%，到1960年，日本已经与中国并驾齐驱。日本复兴的象征性事件发生于1970年3月，当时，世界博览会在大阪举办，日本政府史无前例地拿出20亿美元举办这场空前的商品交易会，全球77个国家蜂拥而至，未来学派创始人之一赫尔曼·康恩首次在25年前麦克阿瑟发表过言论的《芝加哥论坛报》上预言：“日本已经进入世界经济强国的行列，21世纪将是日本的世纪。”在整个70年代，日本是全球经济增长最快的国家。1979年7月，哈佛大学教授傅高义（Ezra F.Vogel）出版了他的成名之作《日本，世界第一》，这本书让全世界在整个80年代继续谈论日本。在国际市场上，日本产品——从家电、手表、照相机、汽车到半导体——几乎是风靡一时，举世无敌。而日本公司的管理经验成为全球企业家和政治家争相学习的榜样，后来创办了著名的甲骨文公司的美国人拉里·埃里森常常提起他在1979年聆听日本企业家演讲时所听到的一句话，那位日本人说：“在日本，我们认为低于100%的市场份额是不够的。我们相信只有我成功还不行，其他人必须失败。我们必须击败我们的竞争者。”[18]在新加坡，高傲的李光耀总理要求政府、企业和学校都要学习日式管理，引入日本企业管理制度。譬如由政府举办日本式管理研讨会，延聘日本知名企业高阶主管到新加坡现身说法，大学管理教授们都要参加，做笔记，并作为教材的一部分。

在刚刚苏醒的中国，邓小平也把日本当作第一个学习的对象。时任外交部亚洲司日本处副处长的王效贤回忆说："小平这次到日本除了互换条约的批准书以外，他最重要的任务是要向日本去学习。我记得他在松下电器公司对松下幸之助老先生说，要搞四个现代化，没有电子工业不行，所以我要看你的工厂，而且希望你能够把日本的电子工业动员起来共同到中国去投资建厂，我们要向你们学习。"

几个月后的6月29日，松下幸之助[19]应邓小平的邀请访问中国，邓小平在接见他时又多次请教加强企业管理和电子工业发展方面的问题。他在交谈中表示，中国需要真正地引进一些先进技术来带动提高，需要更多地向日本请教，中国的现代化只跟在别人后面走是不行的。



▲6月29日，邓小平接见访华的松下幸之助

邓小平的这种谦逊姿态，无疑直接诱发了日本公司投资中国的热情。在中国的第一轮引资开放中，日本公司表现的扩张心最强，它们纷纷捷足先登，这也使得日本商品在中国风靡了整个80年代。在1979年，各种关于日本公司的合作、合资新闻层出不穷：上海金星电视机厂从日立公司引进彩色电视机生产线；长虹从松下公司引进了黑白电视机生产线；天津市计算机中心从富士通引进第一台电子计算机富士通F160；三洋公司在北京设立"三洋电机贸易株式会社北京办事处"。索尼公司创始人之一盛田昭夫还访问了中国[20]，在接受《读卖新闻》采访时他认为，任何面向中国的产品都应该要"简单、实用、便宜"。

这是日本企业家第一次对他们的中国市场策略提出意见。

与日本人相比，美国公司的动作就要慢一点。除了可口可乐，运通公司、伊士曼公司也在北京设立了代表处，IBM决定回到这个它已经离开了70多年的东方国家。这年秋天，一辆装载着“庞然大物”的重型卡车缓缓驶入沈阳鼓风机厂，车上令工人们异常好奇的“大家伙”，正是来自IBM的System/360高端服务器。除了上述公司，诸如摩托罗拉这样的大企业要等到1987年才转过脸来看到中国。而欧洲公司则在忙着抵挡日货浪潮，根本无力顾及东方。面对日本的经济挑战，美国总统卡特在1979年提出“要采取独自的政策提高国家的竞争力，振奋企业精神”，并第一次将知识产权战略提升到国家战略的层面。从此，利用长期积累的科技成果，巩固和加强知识产权优势，成为美国保持经济霸主地位的国家战略，其成效将在10年后开始全面呈现出来。

1979年，富有戏剧性的是，这一年，中国最著名的企业家是一个名叫乔光朴的虚构人物。

天津作家蒋子龙的中篇小说《乔厂长上任记》发表于1979年7月号的《人民文学》。这是一个平白无奇，却暗含玄意的小说名，它似乎预兆着某一种开始，某一股新力量的出现，某一个新时代的赫然登场。在后来的很多年里，人们都习惯用“乔厂长”来形容那些搞改革的人。

乔厂长的故事好像来自生活本身。有一家重型电机厂已经有两年半没有完成生产任务了，一个叫乔光朴的人打破沉寂毛遂自荐，他还当众立下了军令状，“不完成国家计划请求撤销党内外一切职务”。这个军令状现在听起来很有点莫名其妙，可是在当时却是对一个人最严重的惩罚。

乔厂长到任后，他的副手是厂里原来的造反派头头，在“文革”时曾经批斗过乔——将改革的对立面进行“政治符号化”这又是当时最流行的手法，于是他们的矛盾从一开始就出现了。这个工厂的情况当然非常的糟糕，工人没有积极性，干部之间矛盾重重，乔厂长不久就开始“放火”，他将全厂9000多名职工推上了大考核、大评议的比赛场，留下精兵强将，把考核不合格的，组成服务大队替代农民工搞基建和运输。乔厂长还亲自出差去“搞外交”，去解决原材料、燃料和各关系户的协作问题。他的这些举措自然得罪了很多人，于是告状的、造反的、抹黑的事情连连发生，乔厂长却表现得十分勇敢，他大声嚷道：“我不怕这一套，我当一天厂长，就得这么干！”

这显然是一部不可能流传太久的小说，它与时代扣得太紧，太有“改革样板戏”的特征。但是，它在当时却真是轰动一时。人们从乔厂长

身上看到了一个敢于对企业负责任、敢于挑担子、敢于得罪人的企业领导者，看到了“假装工作”、沉乱如泥的局面被一下子打破后可能出现的新景象。“一定要改了，不改真的不行了”，这是无数人读完《乔厂长上任记》后的感慨，它曾经那么直接地激发了一代人改变自己命运的激情。

在现实生活中，最像乔厂长的人是首都钢铁公司的周冠五。

我们甚至可以说，周冠五看上去比乔厂长更像一个改革小说中的人物。他军人出身，由贵溪军分区的一个副参谋长转而筹建首钢（一开始叫石景山钢铁厂），大半辈子都扑在这个工厂里，1979年，在年近60之际却赶上一场宏大的变革。他仪表堂堂，声音洪亮，爱梳一个光亮的大背头，个性坚毅张扬，好做惊人事。有一年，首钢厂庆要在厂大门口塑一只钢鹰——这是当年中国企业的一个共同爱好，在厂门口塑一只展翅飞翔的鹰，这个爱好将一直持续到90年代中期。周冠五问：“北京市目前塑的鹰最大个的是多少？”答，“两米。”又问，“全国呢？”答，“6米。”周说，“那好吧，我们来个12米的。”这个12米的超级大鹰一直蹲在首钢的东大门。

在上一年的十一届三中全会上，中央认为：“现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权。”正是基于这一共识，扩大企业自主权成为国有企业改革的始发站，在今后的将近20年时间里，这一直是国有企业试图挣扎着焕发活力的改革主线。

1979年5月，国务院宣布，首都钢铁公司、天津自行车厂、上海柴油机厂等八家大型国企率先扩大企业自主权的试验。7月，扩大国营工业企业经营管理自主权、实行利润留成、开征固定资产税、提高折旧率和改进折旧费使用办法、实行流动资金全额信贷等5个文件一并发布，首钢等企业的改革举措成为一个举国关注的焦点。历史让周冠五在将近60岁之际一下子站到了时代的镁光灯下。

周冠五是那种舞台越大越亢奋的人，成为“试点”后，他迅速地提出了一个让人耳目一新的管理法——“三个百分百”：每个职工都必须百分之百地执行规章制度；出现违规违制，都要百分之百地登记上报；不管是否造成损失，对违制者要百分之百地扣除当月全部奖金。这个管理法在当时纪律涣散、动力全无的中国企业界确乎让人眼睛一亮，也很有震撼力。[21] 首钢的生产秩序迅速恢复，工人的积极性被激发出来，于是产能年年上涨，改革似乎一夜成功。改革后的头3年，首钢利润净额年均增长45%，上缴国家利润年均增长34%，而到1989年，

首钢实现利润年均增长依然保持13.5%，是当时全球钢铁公司年均利润增长率的2.4倍。首钢的业绩足以让全国产生幻觉，以为国有企业的痼疾在于内部管理无序和自主权不足，只要解决好这两个问题，它们是完全可以在产权不变革的前提下完成改造的，这种幻觉将一直持续到1997年。

回过来再说周冠五的改革。自主权的下放，意味着首钢与上级管理部门的职权关系的调整，周冠五不再是一个管理20万人，却只有权力签字改造一个厕所的厂长，他要掌控自己的命运。这里便直接触及国有企业管理者与资产所有者的权力调整，这是中国企业变革的重要命题之一。事实上，从改革的第一天起，这种权力调整便是在一种暧昧的、纠缠不清的情景下持续着的，博弈在既得利益集团内尖锐地进行着，在产权没有清晰的前提下，它将缠绵永续，无始无终。首钢无非是首例而已。

在自主权落实后，周冠五一直在做的事情便是设法理清企业与国家的关系。首先，他提出了承包制，“包死基数，确保上缴，超包全留，欠收自负”，这16个字堂堂正正，掷地有声，日后成为国有企业改革的标准阐述。在1979年前后，它的先进性毋庸置疑，但是它所无法解决的难题却也是那么明显，那就在最后四个字——“欠收自负”，当企业真正出现“欠收”的时候，它的体制和功能是否真的能够“自负”？这个问题在商品短缺的年代不会出现，它如同一处险恶的伏笔埋在国企改革的前路上，不动声色却无比致命。

在1979年之后的若干年，周冠五式的改革用一句话来说，就是不断地与国家讨价还价。在一个商品极端短缺的年代，在一个垄断性的重工行业，在需求日渐旺盛而企业内部机制渐渐改变的情况下，首钢的效益快速增长几乎是一种必然。于是，首钢越来越有钱，周冠五的声音越来越大，而有关部门对它的利润索取便也越来越大，首钢的上缴利润承包基数一开始为5%，后来上升到6.2%，再又上升到7%。双方矛盾在1986年终于激化，这年12月，北京市财政局下达通知，要求首钢补缴1.0899亿元的利润。周冠五拒不执行，财政局于是通过银行强行扣掉首钢账上的2500万元资金。此时已是全国改革人物的周冠五当即给国务院和邓小平写信，信内称，“如果让我们缴出一亿元，正在施工的技术改造工程、住宅和福利设施工程只能立即停下来，职工按原包干和挂钩办法已拿到的工资奖金一部分要退回来，而且12月份职工的工资也无法支付。”其行文至此，已颇有要挟之意。一个月后，邓小平的批示下来了：首钢的承包办法一切不变。

这一段公案，在很多报告文学中被描述成周冠五与反对承包制的旧势力之间的较量，而从另外一个角度来看，却是国有资本集团内部两个

不同利益群体的一次拉锯和争斗。这样的争斗在几乎所有的国有企业中都将出现。 22

首钢与主管部门的矛盾是一个日渐扩大化的普遍现象。当企业自主权落实，本来被压抑着的生产积极性在短时间内就会被激发出来，产量便很快增长，但在这时，计划体制与企业内在冲动的矛盾就开始尖锐。比首钢改革更早的四川省第一批列入试点的重庆钢铁厂厂长王宇光也有同样的经历：1979年前后，产量很快上去，新生产出来的钢材没两个月就堆满了工厂的仓库，可是国家物资储备部门下给重钢的收购指标却已经用光了，而另一方面，想要钢材但没有计划指标的单位却在重钢门口排成了长队。一个厂门内外，里面因为胀死要停产，外面大声要货却不能给，厂长王宇光一咬牙，开门出货，重钢的钢材顿时一泄而出。计划部门很快察觉到重钢的“违规行为”，1980年，国家计委、国家经委联合下文，认定“钢材自销违反国家有关规定，必须被坚决制止”。重钢的快活日子只过了几个月就戛然而止，王宇光吓出一身冷汗，“好在我们是试点企业，否则我就倒霉了。”

以首钢等八家试点企业为首，以“放权”为主题的国有企业改革在1979年正式拉开序幕。 23

到1979年年底，全国的试点企业达到4200家。我们即将看到，在未来的30年里，中国庞大的国有企业集团是如何被松绑、被打散、被扶持、被偏袒以及被肢解的，它们因规模的不同、行业的不同，以及际遇的不同而有着迥异的命运轨迹，而贯穿始终的则是，作为这一部分资产的拥有者——中央及各级政府——如何竭尽全力地试图保全它们、壮大它们。从改革开始的第一天起，利益的博弈就开始了。先是被下放了权力的国有企业与管制了它们多年的政府之间的博弈，然后是这些企业背靠政府的政策支撑与“意外”兴起的民营公司的博弈，再到后来，跨国公司也进来“搅局”、“抢食”，于是，利益的格局变得越来越错综复杂。30年的中国的企业变革，看上去千头万绪，杂乱无章，国家政策貌似东摇西摆，效率低下，但是严格来说，其改革的利益诉求、战略目标则是非常的清晰，而且从第一天起就没有摇摆过。

国有企业改革的核心命题是什么？30年后，几乎所有学过经济学的人听到这个问题，都会很顺口地背诵出诺贝尔经济学奖获得者科斯在1959年写过的那句斩钉截铁的话：“清楚界定的产权是市场交易的前提。”因而，国企改革的核心是产权制度改革。可是，从1978年开始的中国国有企业变革在很久以后才意识到这条规律，或者说才逐渐将改革的主轴扳转到这个方向上。在相当长的一段时间里，从决策者、学术界、企业界到普通的公众，大家都认为，国有企业的效率低下是可以靠“内部改造”来解决的。

当北方的周冠五们为了企业自主权在抗争的时候，在南方，另一群人则试图无中生有，创造一个新的经济王国。在邓小平的直接干预下，在高层被讨论了一段时间的“经济特区”悄然走向现实。一个叫袁庚的人走到了前台。

在中国百年企业史中，天字第一号大企业名叫“招商局”，它是清末重臣李鸿章于1872年奏请清廷创办的，李亲任招商局的第一任董事长，它跟江南制造局、纺织新局是清政府当年最大的三家国有企业，在晚清的洋务运动中，招商局的地位一时无二，李鸿章曾在《复刘仲良方伯》一信中得意地对人言：“招商局实为开办洋务四十年来，最得手文字。”24 民国及新中国后，招商局虽然职能多重变幻，已不复当日显赫，但是这个招牌却不可思议地保存了下来。到1979年，招商局的第二十九任董事长叫作袁庚。

招商局当时在编制上隶属交通部，担任了交通部外事局副局长的袁庚兼管着这个历史名声很大、现实权力很小的机构。袁庚身材魁梧、方脸大眼，一派军人气质。他早年随军南下，曾当过东江纵队的情报科长，在1944年盟军登陆中国东南沿海时提供过重要情报，后来参加了解放珠江三角洲的战役。1949年，当上了炮兵团长的袁庚率部解放了深圳，50年代初他随陈赓入越担任胡志明的抗法军事顾问，1955年出任中国驻雅加达总领事，“文化大革命”期间以“国际间谍罪”被关入北京秦城监狱达七年之久。“四人帮”被打倒后，袁庚重回人间。他到招商局不久，即提交了一份大胆的报告。

这份题为《关于充分利用香港招商局问题的请示》，是1978年10月9日以交通部的名义上报中共中央、国务院的，报告第一次提出了“适应国际市场的特点，走出门去搞调查，做买卖”的对外开放建议。数日后，袁庚正式提出了在深圳蛇口筹建蛇口工业开发区的构想，他提出：“选定在临近香港的宝安蛇口公社境内建立工业区。这样既能利用国内的较廉价的土地和劳动力，又便于利用国际的资金、先进技术和原料，把两者现有的有利条件充分利用并结合起来。”12月18日，也就是党的十一届三中全会在北京正式开幕的同时，交通部和广东省同意了袁庚的构想。25天后，1979年1月31日，上午10时，袁庚飞赴北京，在中南海当面向中央领导汇报。袁庚提出要给招商局一块工业用地，“当时我把所有的地图都带去了，说了招商局成立106年到现在几乎什么都没有，现在我希望国家能给我一块地方。”中央领导用笔在地图上一画，就把包括现在的宝安区到华侨城的七八十平方公里的地方都划了进去，说：“袁庚，这个都给你。”袁庚吓了一跳，说：“我怎么敢要这么多。”于是，中央领导用红铅笔在地图上轻轻一勾，笑着对袁庚说：“那就给你这个半岛吧。”

这个半岛，便是日后的蛇口工业区。所谓“蛇口”，顾名思义便是半岛的一个延伸处。袁庚回忆说：“办工业区之前，这里是海上偷渡香港的口子，经常有外逃人员被淹死后的浮尸漂上沙滩，这些荒野陈尸大多数是农村的年轻劳动力。”蛇口工业区的出现，从空想到行动，前后仅三个月，这一决策过程之简捷和快速，在当时的官僚体系内实属罕见。袁庚以一个副局级中层干部的身份直接推进中国第一个开发区的建立，也算得上是际遇奇妙。

蛇口工业区仅方圆2.14平方公里，袁庚却在这个螺蛳壳里做出了一个大道场。工业区一经批复，他的第一项工程就是移山填海兴建码头，招商局花了近一年时间建成600米的码头泊位，可停靠5000吨以下的货船。这样，蛇口顿时具备起港运的功能，工业区与香港互通航班客轮，解决了货运交通的瓶颈。

袁庚办工业区，一没有被纳入国家计划，二没有财政拨款，但他却争得了两个权力：一是可以自主审批500万美元以下的工业项目，二是被允许向外资银行举债。于是，他遍走香港，向港商和银行借贷资金，前后两年，招商局借进15亿元，这笔钱被用来平整土地、建设工业基础设施和生活设施，袁庚同时大大简化招商程序，外商到蛇口办公司，从土地、协议到招工，往往个把月便全部搞定。蛇口很快成为中国最开放的“工业区”，企业和人才纷涌而入，两年多时间，蛇口的企业已超过百家，一片海涂沙滩顿时热闹非常。在1979年的中国，蛇口和袁庚的出现，让铁幕般的计划经济被捅开了一个再也补不回去的大洞。在蛇口开发区筹建半年后，深圳特区开始建立。

现在，我们把目光放得更宽广一点。如果说，国有企业的效率低下是一个存在已久的老难题的话，那么，一个更让人胆战心惊的挑战在这年春天逼近到了眼前。

1979年2月，760万上山下乡的知青大军如潮水般地返回到他们当年出发的城市，一些小型的骚乱在各地此起彼伏，就业问题顿时成为中国第一个亟待解决的燃眉之急。十年前，由毛泽东发动的知青下乡运动风起云涌，中学生走出校门，打起背包到农村接受贫下中农的再教育，而今还是这些被称作“知青”的人群，经过整整十年上山下乡运动的洗礼，如同一群群从梦中突然醒来的游走者，集体地逃回到城市来。数据显示，除了700多万人，尚有300万人还将在未来两年内陆续返城。他们要吃饭，他们要工作，他们要生存，这是一个精力旺盛、自认为被耽误青春、什么事都干得出来，却又没有什么事情可以让他们干的庞大族群。美国的《新闻周刊》在《邓小平能救中国吗？》一文中提问：“我们看到了一个被唤醒的中国，但中国面对很多问题，‘文革’破坏的生产秩序和工作环境，大量返城知青等。邓小

平的问题是，如何在不变动中国的社会主义制度的情况下，拯救这一切。”

邓小平在第一时间做出决定。在上一年12月召开的十一届三中全会上，通过了两个农业文件，宣布解禁农村工商业，家庭副业和农村集贸市场得到认可。就在知青集体返城的当月，中共中央、国务院又迅速批转了第一个有关发展个体经济的报告：“各地可根据市场需要，在取得有关业务主管部门同意后，批准一些有正式户口的闲散劳动力从事修理、服务和手工业者个体劳动。”全国的第一张个体户执照据说发给了温州的小贩章华妹。到这一年年底，全国批准开业的个体工商户约十万户。

面对汹涌的就业压力，最明智的做法莫过于“开闸放水”。中国经济民营化的必然性，在此刻毕露无遗，顺之则存，逆之则亡。

在法律和政策意义上，中国民营公司的合法性，是在此时被确定下来了。在两年后，它将遇到第一个考验，而它要构成一个完整的法律保护还要断断续续地进行20年。但是，新的故事真的开始了，尽管开始得不情不愿，磕磕绊绊。

在安徽芜湖，一个目不识丁、自称是“傻子”的小商贩给全中国的理论家出了一道天大的难题。

42岁的年广久在当地是一个微不足道的小人物，他是个文盲，7岁开始在街巷捡烟头挣钱，9岁做学徒经商，十几岁接过父亲的水果摊开始持家。1963年他因“投机倒把罪”[25] 被判处有期徒刑一年，出狱后为了维持生活，年广久炒起了瓜子。他不知从哪里偷学了一门手艺，炒出来的瓜子竟非常好吃，一磕三瓣，清香满口，慢慢地出了名。这一年，他想给自己的瓜子起一个名字，想来想去突然想到，他的父亲被街坊称为“傻子”，他自小也被叫成“小傻子”，于是索性叫个“傻子瓜子”得了。

“傻子瓜子”的牌子一挂出，没想到因为特别竟引来一片叫好声，他的生意越来越兴旺，一天的瓜子可以卖出两三千斤，他便请来一些无业青年当帮手，这些人一个个多起来，到秋天，别人帮他一点数，居然有了12个，这下子捅出一个大娄子了。

年广久生意好，本来就让四周的人眼红，现在他请的雇工居然有了12个，有人马上联想到马克思在《资本论》中做出的那个著名论断：“雇工到了8个就不是普通的个体经济，而是资本主义经济，是剥削。”[26]

于是，“安徽出了一个叫年广久的资本家”、“年广久是剥削分子”的流言顿时传遍安徽。这场争论好像没有在当时的公开报纸上出现过，但是，在政府官员中却流传甚广，“安徽有个年广久，炒瓜子雇用了12个人，算不算剥削？”这成了一道十分敏感的命题流转在全国各地，争论，辩护，讨伐，一场带有浓烈的意识形态特征的大辩论开始了。

很显然，在当时正统的政治经济学话语体系中，年广久的剥削性质是毋庸置疑的。马克思在《资本论》第一卷第三篇第九章《剩余价值率和剩余价值量》中，曾经明确地划分了“小业主”与“资本家”的界线，按他的计算，在当时（19世纪中叶），雇工8人以下，自己也和工人一样直接参加生产过程的，是“介于资本家和工人之间的中间人物，成了小业主”，而超过8人，则开始“占有工人的剩余价值”，是为资本家。在几乎所有的社会主义理论中，“七下八上”是一条铁定的界线。如今，年广久的瓜子工厂居然雇工12人，其性质几乎不言自明。

傻子是资本家，说了谁也不信，但用理论一套却还真是的。在鲜活的现实面前，“经典”终于显出它的苍白和尴尬来。如果年广久的傻子瓜子应该被清除的话，那么，“家庭副业”怎么能够发展得起来？难道所有的工厂人数都必须控制在7个人之下？“傻子”出的这道难题，让全中国的理论家们争辩得面红耳赤。

事实上，在当时中国，年广久绝非孤例。对于刚刚开业的十万工商户来说，雇工数量是否应该限制，到底能不能超过八个，已经从一个抽象的理论问题直接衍变成了实际难题。在广东高要县，一个叫陈志雄的农民承包了105亩鱼塘，雇长工一人，临时工400个工日，当年获纯利一万多元，这在当地引起一阵激辩。在广州，一个叫高德良的个体户，下海创办“周生记太爷鸡”，做了不到半年就雇了六个帮工，被社会上指责是剥削，他很不服气，写了一封长信上书中央领导人，反映放开雇工等问题。1979年底，任仲夷到广东任省委书记，发现广东的个体户相当多，雇工十几个，二十几个，甚至几百个都有。这个问题到底怎么办？他也很苦恼，当时就要广东社科界“好好研究”。

这场大辩论要一直持续到1982年，年广久的瓜子工厂已经雇工105人，日产瓜子9000公斤，赚的钱据说也过100万元了，关于“个体户到底雇几个人算是剥削”的争论却是尘埃未定。这时候，邓小平出来讲话了。在中共中央政治局的一次讨论会上，邓小平建议对私营企业采取“看一看”的方针，他当时便举到了年广久的例子。

年广久因邓公一言而名留中国改革史。而在对待民间企业的政策上，这仅仅是第一道撕开的小口子，一道很小很小的，却决定了中国企业命运的小口子。在政策上，真正去掉对雇工数量的限制，还要等到

1987年，在那一年的中央5号文件中，私营企业的雇工人数才被彻底放开。

这一年，写出了《日本，世界第一》的美国人傅高义跑到了广东，他发现，一大批的小工厂正在这里悄悄地、大面积地兴起，他们的创办人竟绝大多数是当年的偷渡客，而他们办工厂的形式被当地人称为是“三来一补”。

所谓“三来一补”，指的是工厂的产品样式、原料和设备均由境外运来，生产出来的产品再以补偿贸易的方式出口，内地劳工和政府收取一定的加工费。全国第一家“三来一补”工厂是1978年8月创办于顺德县的大进制衣厂，第一年港商支付的加工费是80万港币。这种形式在珠江三角洲一带迅速蔓延开来。它依靠港商解决了原料、技术和市场渠道问题，成为南方工业兴起的主要模式。 27

而有意思的是，这些创办工厂的港商大多数是当年的偷渡客。据傅高义的记录，“东莞官员估计，与香港签订的合同中，约有50%是与原来的东莞居民签订的。很显然，广州的省政府与它下属的县级政府在对待偷渡客的问题上产生了微妙的差异。”这一年，广东省的报纸上充斥着打击偷渡客的各类新闻，12月，省政府还通过了一个《关于处理偷渡外逃的规定》，对偷渡未遂者的处罚相当严厉，而同时，在珠江三角洲的一些县市，地方官员则开始欢迎早年的偷渡客回乡办工厂。特别是在东莞、中山等县，大量的“三来一补”项目都是当年的逃港者回来办的。一位东莞干部对前来采访的傅高义说：“十年前我的主要职责就是防止偷渡和拘扣偷渡犯，过去我们把他们当作坏人，但现在我们认为他们富有冒险精神，才能出众，与那些留下来的老实农民不一样。”28

为了提高政府的效率，也是在这一年，东莞县政府设立了一个叫作“对外加工装配办公室”的机构，宣称“一个窗口对外，一个图章办事”，港商在这里签一个合同，顶多个把小时，这在当时中国几乎是不可想象的事情。这个全国独一无二的机构一共设了十年，东莞的工厂数目年年猛增，从1978年到1991年，东莞引进外来资金17亿美元，为全国县级城市之冠。

在70年代的最后一个年份，中国人开始从革命的狂热中醒来，贫穷如一根芒刺穿透刚刚复活的肌肤，让人感觉疼痛。在南方的福建，一个叫舒婷的女诗人以更委婉的手法写出了人们对摆脱贫困的渴望：我是贫穷/我是悲哀/我是你祖祖辈辈/痛苦的希望呵/是“飞天”袖间/千百年未落到地面的花朵/——祖国呵！ 29

《经济学人》在年终报道中统计说："在经过了20年的匮乏后，北京的各项指数开始疯长。1979年，中国制造了3.34亿条麻布口袋，8.5亿个白炽灯泡，18.6万辆摩托车，130万台的电视机产量更是比1978年增长了157%。根据国家统计局的数据，中国的通货膨胀率达到5.8%，因此中国政府承认一些人的实际收入事实上下降了，但是国有企业的工人和干部的收入平均增长达到了7.6%。"一位叫H·詹森的欧洲人回到了上海，35年前他在这个远东最大的殖民城市度过了童年，他的父亲是丹麦化学工程师，母亲是俄国人，如今他看到的上海是一个处处遗留着殖民地痕迹的城市。"在毛泽东发起'文化大革命'的上海，已经没有一张毛泽东画像，没有一个人提及政治。他们更感兴趣的是，商品、进口、美国人是否真的人人都有轿车。"

一个物质化的年代到来了。

1979年12月31日，方脸瘦高的四川万县人牟其中被释放出狱，四年前他因为写了一篇《中国往何处去》的长文而被打成反革命，据说最初已经内定为死刑，后来案子一拖再拖才没有真的判下来。这年下半年，四川开始清理"文革"的冤假错案，牟其中等人被宣布无罪释放。他没有回到县玻璃厂继续当他的烧炉工人，而是在出狱一个月后，向人借了300元钱，成立了一个"万县市江北贸易信托服务部"。这时候，他已经是将近40岁的人了，19岁那年，他曾经填过一阕《虞美人》，词曰："九人踏雾入山来，重登太白岩。一层断瓦一层草，不似当年风光一般好。垣颓柱斜庙已败，何须再徘徊。愿去瑶池取玉柱，莫道大好河山无人顾。"

好一个"莫道大好河山无人顾"，写得如此好词的牟某人终非池中物，他的一腔少年意气在政治理想上空掷二十载，现在却要一股脑儿地宣泄到商业大海中了。"牟其中的年代"果然很快就要到来了。

【企业史人物】"傻子"年广久

邓小平一共三次提到过这个安徽"傻子"。第一次是1982年，他让年广久一言成名。第二次是1987年。到1992年南方谈话期间，邓小平第三次提及年广久，可见这个"傻子"在邓公心目中的象征意义之大。

在被邓小平点名后，年广久的命运发生了戏剧性的变化，这个只会写五个字（分别是"年广久"和"同乙"）的小贩被誉为"中国第一商贩"。在随后的十多年里，每逢改革风云变幻，他的际遇便会随之跌宕摇摆。

1986年春节前，傻子瓜子公司在全国率先搞起有奖销售，并以一辆上

海牌轿车作为头等奖，三个月实现利润100万元，但好景不长，中央下文停止一切有奖销售活动，年广久阵脚大乱，公司血本无归。1989年年底，私营经济再度成为灰色名词，芜湖市突然对年广久的经济问题立案侦查，罪状是他在与芜湖郊区政府联营期间“贪污、挪用公款”。年广久是一个文盲，看不懂按会计制度制作的规范的账本，于是企业里的财务自是一本糊涂账。他说：我只要知道进腰包多少钱，出腰包多少钱就行了。这个案件一直拖了两年，1991年5月，芜湖市中院判决，年广久的经济问题不成立，却因犯有流氓罪，被判处有期徒刑三年，缓期三年。据年广久自己说，在法庭调查中，法官问他：你是否以解决工作为名，奸污过10名女工？他回答：不是10个，是12个。他后来对记者说：你给我凑足大满贯，我不如给你凑一打。1992年，邓小平在南方一点他的名，一个月后他就被宣布无罪释放。

年广久结婚四次。1987年，50岁的他同一个20出头的年轻女大学生第四次成亲，演出了一幕惊世骇俗的情感剧。在当时，他的婚姻成为人们鄙视暴发户的一个公证。年广久有了钱后，很希望邻里乡亲社会公众另眼看他。他想通过仗义疏财换取社会对他的尊重。在儿子上中学时，经班主任介绍，他准备给学校捐一笔奖学金，当学校就此进行讨论时，许多老师提出异议：给优秀学生颁发“傻子”奖学金，这不是往学校脸上抹黑吗？

年广久一直习惯于家庭作坊式的劳作，一直到50多岁，他都打着赤膊亲自上阵，在烧得通红的大铁锅前炒瓜子。当市场一大，他就忙不过来。瓜子不够卖时，他就到其他作坊收购，装入自己的包装袋，结果因为质量参差不齐而品牌大损。他的长子年金宝这样评价他的著名父亲：他当时之所以出名，是靠新闻炒起来的，十一届三中全会以后，全国都在找典型，碰巧让他撞上了。他个性天不怕、地不怕，得罪了很多人。作为“傻子”品牌的拥有者，他很不注意自己的言行，给品牌造成不少负面影响。

1998年，中国改革开放20周年之际，《南风窗》记者多方寻访，总算在芜湖市再次找到61岁的年广久，他们用下列文字描述这位当年的“中国第一商贩”：他有些蓬乱的头发明显留着仓促起床的痕迹，一身藏蓝色的西装也不见平整挺括，被烟熏得发黄的手上留着长长的指甲，一枚硕大的金戒指在干瘦的手指上显得分外惹眼，消瘦的脸上透着市井生意人特有的精明。

年广久对自己的评价是：大错不犯，小错不断。而许多跟他有过往来的人则说他：小事精刁，大事糊涂。

年广久说他一生只感谢一个人，那就是邓小平。

这自然是他应该感谢的。[30]

【企业史人物】“老板”袁庚

在蛇口，袁庚并不忌讳人家叫他“老板”，这种对资本家的称谓用在他的身上似乎挺恰当的。在前后15年时间里，他像老板一样掌控着蛇口的一切，他一手缔造了它，他像父亲一样地塑造着它身上的每一个器官，从规章制度到种在坡上的树，他一心想让自己的这个儿子与众不同、前程远大。在某一时刻，他好像还真的成功了。尽管在离开的时候，他没有带走任何东西，但是在灵魂上，他始终是蛇口的主人。

袁庚是中国企业史上某一群体的标本人物。

你很难分清楚，他是一个官员还是一个企业家，他的官衔是蛇口开发区管委会书记，是这个地区的最高行政长官，拥有着公共资源的支配权和政策的制定及执行权，特别是在蛇口这样的“试验区”，他几乎向中央讨到了可以下放的所有权柄。而同时，他又是一家国有控股公司的董事长，招商局在1979年只有不到一亿元的资产，而到他离开时已经是一家资产总值超过200亿元的超级公司。这一部分的资产增值，一方面可以被看成是改革和发展的结果，而在另一方面也无疑是垄断前提下的制度性产物——招商局拥有蛇口开发区的土地开发权。你很难用公平或不公平、合理或不合理来解读它，在某种意义上，它俨然就是历史本身。

老一辈的经济学家宦乡曾经说：“袁庚之所以搞出个蛇口，就是因为他对中国的计划经济一窍不通、一无所知。”此言被传媒和袁庚本人一再引用，颇有“炫耀”之义。但是，在史家看来却未必是事实。蛇口的试验，绝非“无知者无畏”式的变革，文化学者余英时在《戊戌政变今读》中说：“80年代出现了两股改革力量：一股是执行改革开放政策的党政干部，他们的处境和思路，很像清末自强派，是所谓‘体制内’的改革者；另一股则来自知识分子，特别是青年学生。”[31] 袁庚是前一类人的代表。炮兵团长出身的袁庚绝非不懂政治的“一介武夫”，他应该是80年代初期中国共产党内制度变革派的标志人物，从他创建蛇口工业区的第一天起，他就将之当成了社会改革的试验场，正如他自己后来说的。

一开始，蛇口就无比大胆地进行了干部体制、民主选举、舆论监督等方面的制度变革，蛇口被人热切关注在很大程度上因此而来。1980年3月28日，蛇口在中国第一个正式实行了干部、职员公开自由招聘制，率先打破了新中国31年的干部调配制。1983年2月9日，经来蛇口视察的胡耀邦总书记同意，蛇口开始试行群众直接选举干部、考评

干部。1983年4月24日，蛇口第一届管委会15名干部，经民意推选产生候选人，再经2000多人直接选举产生。从此，调入蛇口的各级干部，其原职务级别只记入档案，在蛇口实际工作待遇上一律无效，能当什么，拿多少工资，全靠民意选举。1986年，蛇口实行民主选举，有15%的人对袁庚投不信任票，有5名董事当场落选。蛇口实行干部一年一聘，每年民意考评不过半数者即要下岗，干部终身制、任命制在蛇口被彻底废除。

袁庚将蛇口搞成了当时中国最醒目的试验场，他把自己的职业生命全数压上，了无退却之意。有文献记录，当时的广东省委书记任仲夷曾几次动员袁庚担任深圳市市长，均被他坚决回绝。早已过了60岁退休界限的袁庚显然想在蛇口完成他所有的理想。

袁庚很善于以经济的高速成长来博取中央的支持，在这方面他可谓深谙中国为官之道。1982年，他让人做了一块很大的标语板，树在工业区管委会的门口，上面写着："时间就是金钱，效率就是生命。"这句标语在一开始引起了广泛的争议，1984年，邓小平视察蛇口，袁庚在陪同汇报时十分"狡猾"地将了邓公一军，他用自问自答的语气说："不知道这个口号犯不犯忌？我们冒的风险也不知道是否正确？我们不要求小平同志当场表态，只要求允许我们继续实践试验。"据说，袁庚一言至此，邓小平和在场的人都笑了起来。此后，这一标语风靡全国，成为当时最著名的改革经典语录。

美国律法大师罗尔斯曾经说，建立在个人开明基础上的威权体制，如同"沙上之高楼"，一旦那个威权人物退位或影响力消退，它所具备的进步性便自然而然地消失了。袁庚和他的蛇口，正应验了这一论断。1992年，已经75岁高龄的袁庚交出了他管理了15年的蛇口，此后，蛇口迅速地褪去了它的先锋颜色，仅仅三五年后，便变得"无声无息"。1998年4月8日，《深圳商报》发表报道《蛇口怎么了》，文内历数了蛇口的种种衰退：房地产——不但表现出结构性需求实现障碍的矛盾，而且市场竞争愈演愈烈；石化业务——业务空间正在缩小；港运业务——蛇口港优势渐失，设备利用率和泊位利用率都不高，生产力过剩；投资服务业——不但新的招商引资难度大，而且区内部分生产企业外迁；商业贸易——全港业务大幅度萎缩，去年几乎全部呈亏损状态；制造业——门类多，规模小，科技含量低，没有过硬的拳头产品。而这些衰退的原因则是：在发展方向上，缺乏中长期战略，缺乏基本的行业发展目标；在企业管理上，简单粗放，没有形成现代化的管理机制，缺乏科学的计划考核机制、有效的监督控制机制、合理分配的激励机制；在精神状态上，失去了进取心，缺乏竞争意识……

此文轰动一时，虽言辞过于归纳武断，却也点出事实之部分。进入2000年之后，蛇口已全然沦为一般性的开发区，而招商局在“维新派”李鸿章创办107年之后，意外地又一次承担了中国商业进步的试验者角色，在英雄般的序幕后，再次因体制羁绊而中途退出前台。2004年6月，蛇口开发区被广东省政府正式下文撤销，袁庚苦心设计的所有制度一夜烟飞。

袁庚在晚年曾经有过一个喟叹。他说，他犯过一个历史性错误，让蛇口错过了另一种也许更有效率的成长模式。

他指的“错过”是，1981年，以香港首富李嘉诚、巨贾霍英东为首的13位香港企业家来蛇口参观，他们提出能否入股共同开发这块土地？当时，袁庚不假思索地一拱手说：“谢谢诸公，我投放资金下去，还担心收不回来。不敢连累各位。”就这样“耍滑头”地婉拒了。

晚年袁庚的遗憾似乎是，如果当初允许李、霍的入股，蛇口将被彻底地资本化，或许会获得更大的经济活力。

这是一个十分具有寓意性的推演。它似乎表明，在20世纪80年代初期，最具改革精神的中国官员坚信，只要充分放权和锐意改革，自己是完全有能力搞好国有企业和振兴一方经济的。而到90年代末期，他们已经隐约感觉到，这种体制内的突围已经遭遇“极限”，或许唯有借助更为强大和自由的外来资本的“混血”，才可能构成进一步的推动。蛇口生而太早，因而不可能同时肩负两个时代的命题。

袁庚应该是在他离休前便意识到了他的那个“错误”。于是，他在任内的最后一项重要决定便是，排除众议让蛇口的三个下属公司走出体制外，实行股份化。这三个公司，一家是招商银行（它的前身是蛇口工业区内部结算中心），它后来居上，一跃成为中国第一高效率银行（在世界也排名第七）；一家是平安保险公司，它成为中国最具活力的保险机构，它的当家人是袁庚早年的司机马明哲，斯人后来竟成为“中国首富”；还有一家是南山（港口）开发公司。“如果把整个蛇口都如此放出体制外，今日蛇口又将如何？”这是晚年袁庚常常与人聊起的话题。

事实上，每一个强大的个人，当他面对顽固的制度性障碍的时候，依然会表现得那么软弱无力。当袁庚被派遣到蛇口的时候，他的领导者是希望靠他这个“强壮而精明”的武士“杀出一条血路来”。他确实完成了这个任务，而麻烦的是，他居然还想顺便完成另一项更重大的任务，在这个新开拓的土地上构筑与原来全然不同的制度，这显然已经超出了他的“使命”。于是，最后的落寞便已经命中注定。

袁庚1917年生于深圳——早年叫宝安，1949年，当上炮兵团长的他率部解放了贫穷的家乡，30年后，他用自己的方式再一次在经济上“解放”了这块土地。他的晚年一直居住在蛇口的海滨公寓内，窗外一眼可望到香港元朗，他的手边常放一本相册，里面全部是当年与邓小平等国家领导人的合影。日暮时分，一一翻过，竟恍如前尘隔世。

1980　告别浪漫的年代

我无法反抗墙，

只有反抗的愿望。

我首先必须反抗的是：我对墙的妥协，

和对这个世界的不安全感。

——舒婷：《墙》，1980年

20世纪80年代的第一个春天，大江南北风调雨顺，举国都有一种抑制不住的喜悦。24岁的北京诗人顾城在《星星》诗刊上发表了他的成名作《一代人》，全诗很短，只有区区的两行，却如原子弹一样地引爆了整整一代人积压已久的情感："黑夜给了我黑色的眼睛/我却用它寻找光明。"这是一种难以言说的情绪倾诉，个人意识的苏醒在这两行诗歌里毫不隐藏地毕现出来。所有的人似乎都开始意识到，这将是一个不平静的开始。

为了让全国人民过好80年代的第一个春节，商业部在1月18日专门下发通知，要求各大城市敞开供应猪肉。在上一年，全国的生猪存栏新增800万头，每头生猪的平均毛重增加了12公斤，通知要求各地最好是"就地收购、就地屠宰、就地销售"。又过了几天，国务院下达文件，允许"鸡蛋可以季节性差价"，这意味着国家已经在尝试着用价格杠杆来协调市场。这样的通知和文件还将不厌其烦地下发十来年，没有人觉得很突兀，国家始终像一个大保姆，细心地照管着人民的衣食住行。

这年春天，最重大的政治事件是中共中央为前国家主席刘少奇平反了。在2月23日召开的中共十一届五中全会上，65岁的胡耀邦被推选为中共中央总书记，一批较年轻的干部被推上了重要领导岗位，其中包括前两年在安徽、四川强力推行联产承包责任制的万里等人。14年前被打成"叛徒、内奸、工贼"的刘少奇正式恢复了政治声誉，一大批因之而生的冤案一并平反。踌躇满志的邓小平在会上讲话说，在解决了政治路线和思想路线之后，今后的工作要着重研究体制改革。

邓小平显然想把全国人民的注意力都集中到经济体制的改革上去。到上一年年底，全国进行扩大自主权试点的国营企业已经有4200个，1980年又发展到6600个，约占全国预算内工业企业数的16%左右，产值和利润分别占60%和70%左右。在中央和各地政府眼中的重点国

营企业基本上都已经装进了“试点”的大箩筐里。为了推进这项事关重大的改革，1月22日，国务院根据首钢等试点企业的经验，发布《国营工业企业利润留成试行办法》，允许扩大企业自主权的试点企业把原定的全额利润留成，改成“基数利润留成加增长利润留成”，但是，工业企业必须完成了产量、质量、利润、供货合同四项计划指标后，才能按核定和规定的留成比例，提取全部利润留成资金。到了2月，国家经委又发出通知，要求试点企业必须保证“国家多收、企业多留、职工多得”，这当然是一个听上去很美好，但执行起来很困难的要求。种种迹象表明，管制在一步步地松动，但中央希望一切都在计划的掌控中有序地进行。各地，新的变革新闻正层出不穷：年初，中国人民保险公司复出，国内保险业务被允许恢复；4月10日，中国民航北京管理局与香港中国航空食品公司合资，以558万元注册资本，创建“北京航空食品公司”，港人伍淑清担任港方常务理事。国家工商局为其颁发了中外合资企业001号营业执照，这便是中国政府第一家正式批准成立的中外合资企业。当时，北京航空食品公司的日配餐量只有640份，20年后，这个数字将上升到2.5万份。

跟这家小公司的中外合资相比起来，在南方，一个正开始艰难启动的计划听上去要庞大得多。

这个日后影响了中国开放走向的计划，便是在南方设立“经济特区”。

“特区”这个经济名词是中国人的一个新发明。据《深圳的斯芬克斯之谜》一书记录，它的发明人也是邓小平。在上一年的4月，他与广东省委第一书记、省长习仲勋商讨开放事宜，提出在深圳建立一个新的开放区域，全力引进外来资本，实行特殊的经济政策，并且建议这个开放区域就叫“特区”。 32

在邓小平提出“特区”这个概念的时候，袁庚已经奔赴南方去启动他的蛇口工业区了。“特区”一词既出，心领神会的习仲勋马上加快了开放的速度。很快，到7月15日，一个《中共中央、国务院批转广东省委、福建省委关于对外经济活动实行特殊政策和灵活措施的两个报告》就形成了，报告明确提出：“在深圳、珠海和汕头试办出口特区。特区内允许华侨、港澳商人直接投资办厂，也允许某些外国厂商投资设厂，或同他们兴办合营企业和旅游事业……三个特区建设也要有步骤地进行，先重点抓好深圳市的建设。”

深圳特区的创办思路渐渐明确下来，它被明确定义为“经济特区”。国家拿出3000万元贷款，专供开发深圳经济特区——这个数字的微不足道与日后开发浦东相比，真不可同日而语，由此可见，特区在当时纯属试验性质，中央政府对之并不抱战略性期望。深圳由一个县级城市

一跃而升格为正地级市。这回，特区的手笔还是要比袁庚的蛇口大很多。深圳市的总面积2020平方公里，划为经济特区的总面积有327.5平方公里，东西长50余公里，南北平均宽度为6公里多。从飞机上鸟瞰特区全貌，仿佛是条狭长的海带漂浮在山脚下、大海边。其中可规划开发的有110平方公里。

面积大则大矣，却还是只有3000万元的贷款——这点钱还不够搞2平方公里的三通一平。开发者百思之下唯有一计可施，那就是出租土地，用地金来换现金。这个想法，在当时国内可谓“大逆不道”。反对者的理由很简单：共产党的国土怎么可以出租给资本家？当时一位叫骆锦星的房地产局干部翻遍马列原著，终于在厚厚的《列宁全集》中查出列宁引用恩格斯的一段话来：“……住宅、工厂等等，至少是在过渡时期未必会毫无代价地交给个人或协作社使用。同样，消灭土地私有制并不要求消灭地租，而是要求把地租——虽然是用改变过的形式——转交给社会。”[33] 骆锦星查到这段话后一阵狂喜，当晚就奔去敲市委书记张勋甫的家门。据说，当时的深圳干部人人会背这段语录，有考察和质问者远道前来，他们就流利地背诵给那些人听。

深圳的第一块土地出租协议，便签订于1980年的1月1日。第一个吃螃蟹的香港商人名叫刘天竹，跟他谈生意的就是那个在《列宁全集》中找到了恩格斯原话的骆锦星。据骆日后回忆，当时的谈判对话是这样的，刘说：“只要划出一块合适的地皮就行。由我组织设计，出钱盖房，在香港出售，赚得的钱中方得大头，我得小头。”骆说：“东湖公园附近，可以划出一块地方来，如何？”刘说：“那好，所得利润，你拿七，我拿三。”骆摇摇头：“你拿得太多了。”刘笑道：“你拿八，我拿二，如何？”骆说：“我拿八点五，余下的是你的！”刘说：“我们初次打交道，往后要做的事还很多，这次就依你的！”这样的对话果然已经是在谈生意了。

刘天竹开发的这个楼盘叫“东湖丽苑”，第一期共有108套新房，他把房子的图纸设计出来后就开始在香港叫卖，仅三天，108套还在图纸上的房子就一售而空了。

“东湖丽苑”的一炮成功，让深圳人大大开窍，他们很快拿出新方案，提出了收取土地使用费的思路，每平方米收土地使用费4500港币，这个地价仅相当于河对岸的香港的1/11。深圳用收进的数亿元钱削掉土丘、填平沟壑，开通公路，通电、通水、通邮政。从1980年至1985年的五年里，深圳实际利用外资12.8亿元，累计完成基建投资76.3亿元，建成了一大批新的能源、交通、通信等基础设施工程，初步形成了九个工业区，香港和国外商人纷纷涌进特区办厂、开公司。南风自此一路北上，开放之势再不可挡。

一个国家或一个人，最大的苦闷是，苦闷被压抑在心中而不得宣泄。在1980年，随着体制的松动和各种新事物的涌现，人们开始表达自己的情感，国家也在某种程度上默许这样的举动。在广东，戴厚英的小说《人啊，人》[34]引起轰动，这位后来被入室盗窃的小偷杀害在家中的女作家第一次用充满悲悯的笔调描写普通人的生活；表现爱情的《庐山恋》和《天云山传奇》更是让青年人像疯了一样地涌进电影院，女主角张瑜的每一套花衣服都引起姑娘们极大的好奇；刚刚复刊的《大众电影》杂志大胆地发表了一张英国电影《水晶鞋与玫瑰花》的剧照，照片是一对青年恋人激情接吻的镜头。

5月，发行量超过200万册的《中国青年》发表了一封署名为“普通女工潘晓”的长信《人生的路啊，怎么越走越窄……》。潘晓在信中说：“时代在前进，可我触不到它有力的翅膀；也有人说，世上有一种宽广的、伟大的事业，可我不知道它在哪里。人生的路，怎么越走越窄……真的，我偷偷地去看过天主教堂的礼拜，我曾冒出过削发为尼的念头，甚至，我想到过去死……心里真是乱极了，矛盾极了。”

文章引起巨大的共鸣，同时也招致激烈攻击。于是，就人生道路问题，全中国展开了一场规模庞大的讨论，潘晓的名字轰动一时。大讨论一直持续到来年3月，致使《中国青年》达到它的最高发行量——369万册，仅是读者给杂志社和潘晓的来信，就超过6万封。[35]

这样的讨论，对一个封闭日久的社会无疑带有很大的颠覆性，它让人们开始怀疑现有生存状态的意义和价值，对未来的生活产生前所未有的憧憬和谋划，日后创办了中国最大的饮料公司之一的广东乐百氏集团创始人何伯权回忆说，当时是中山县小榄镇团委干部的他与一位女孩在一起热烈地讨论这个话题，正是“潘晓来信”让他重新审视和规划自己的人生，那个女孩后来成了他的妻子。

从潘晓现象大讨论中，人们体会到，开放与变革已经渐渐成为这个国家的主旋律，它的衍变路径将十分曲折，但是前行的方向却似乎已不可逆转。到8月，一个被隐瞒了大半年的重大企业事故突然遭到处理，这无疑又成为当年最引人注目的新闻事件。

这个企业事故是发生于上一年11月24日的渤海2号钻井船翻沉事故。在那次恶性事件中，因为管理和指挥上的不当（当时的用词是“官僚主义”），造成72名石油工人的死亡。公布的材料显示，渤海2号钻井船从国外购买后，在七年时间里，很多技术资料和操作规程都没有被翻译过来，工人对科学操作根本没有概念，而上级则动不动搞“大会战”或“打擂比武”，“用过去搞政治运动中的某些不适当办法来搞生产建设”。在翻船事件发生后，各个管理层面又互相推诿以致延误了抢

救时间，让70多个工人被活活冻死在海上。国务院以一种超乎寻常的高调来处理“渤海2号事件”，全国几乎所有的媒体都对此进行了声讨式的报道。石油部长被免职，主管石油的副总理、50年代大庆会战的功臣康世恩被公开处以记大过处分。在石油部的公开检讨中甚至还披露，“自1975年以来，海洋局曾经发生各类大小事故1042起，其中重大事故33起，但是我们一直没有严肃对待”。

对“渤海2号事件”的高调处理，在当时是一个非同寻常的举动，它似乎在预告，过去那种动员式、政治运动式的经济工作方式已不适用。从长远看，这次“舆论大攻击”象征性地终结了“文革”时代的那些充满浪漫主义气息的经济发展理念，“人有多大胆、地有多大产”、“石油工人吼一吼，地球也要抖三抖”的口号渐渐淡出主流媒体，人们开始用科学和管理的思路来领导和治理自己的企业，当然，这仅仅是观念转变的开始，它还将经历十分漫长的过程，对于企业经营来说，知道科学与管理的重要性是一个问题，而什么是科学，如何掌握科学则是另一些更重要的问题。

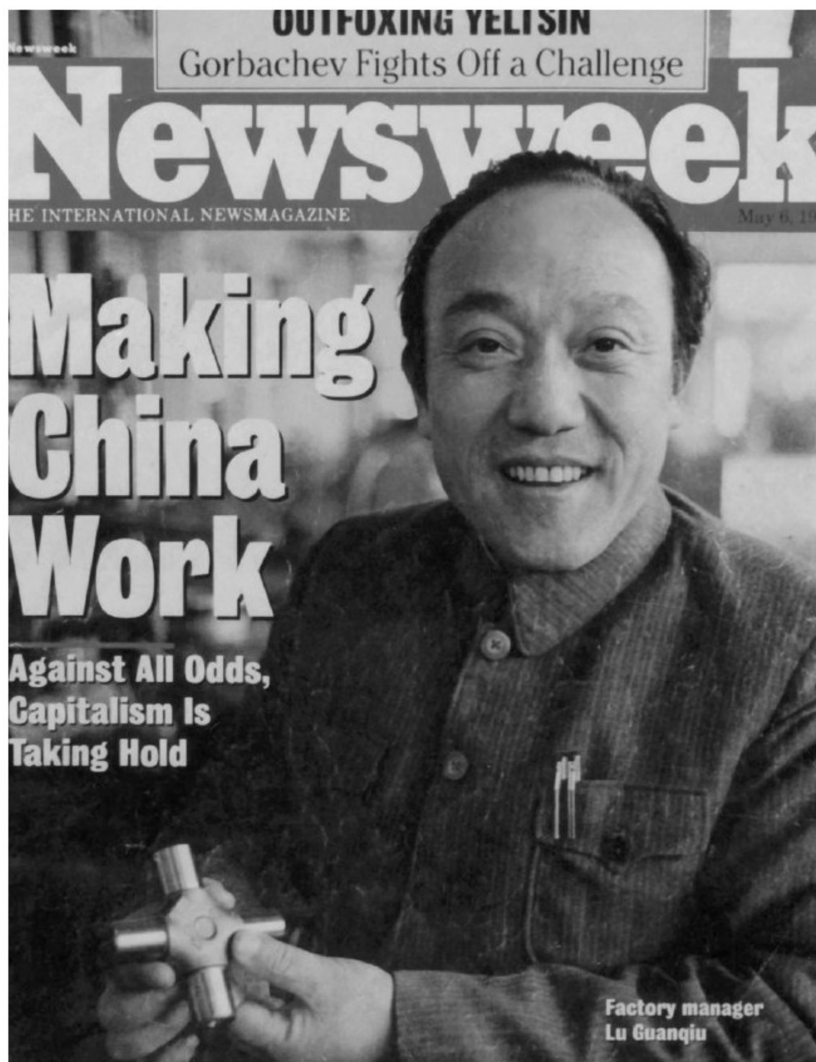
在中国企业史上，渤海2号不是最严重的一起事故，但在当时却被“举国讨之”。除了国家要用严格的管理手段之外，更有媒体人和文化人的顺势跟进，新华社记者杨继绳在发给全国媒体采用的新闻通稿《渤海二号翻沉真相》中写道：“在我们国家里就有这样一种不合理的制度：了解情况的人无权做决定，做决定的人又不了解情况。”[36] 而温和的女诗人舒婷则写作了传诵一时的《风暴过去之后》：“最后我衷心地希望/未来的诗人们/不再有这种无力的愤怒/当七十二双/长满海藻和红珊瑚的眼睛/紧紧盯住你的笔。”很显然，在1980年，“渤海2号事件”已经由一起企业事故演变成一场冲击观念和人文反思的事件。

跨国公司进入中国的步伐在悄悄地加快。上一年年底，第一批3000箱瓶装可口可乐由香港发往北京，发货方是香港五丰行。在经过了试探性的销售之后，美国方面进而提出向中粮公司赠送一条每分钟生产300瓶可口可乐的瓶装线，并达成了一项为期十年、授权中粮公司独家使用可口可乐商标，在中国大陆生产、销售产品的协议。

一个戏剧性的情节是，最初，中粮很希望第一条生产线设在上海正广和汽水厂，这是一家创办于1864年的老牌工厂。谁知道，这项提议却遭到了上海方面坚决而强烈的抵制。有关报刊发表文章和群众来信，指责中粮此举是卖国主义、洋奴哲学，引进可口可乐就是引进了腐朽没落的资产阶级生活方式，就是打击民族工业。中粮公司只好转而退居北京丰台。由这条生产线上下来的可口可乐主要供应旅游饭店，但很快这一市场就饱和了。经国家商业部批准，1982年年初，剩余的可口可乐开始在北京市场进行内销。

那些日后将彻底扭转中国公司命运的变化仍然在体制外艰难地萌芽。对于1980年的鲁冠球来说，这一年他获得的最大胜利是他第一次挤进了“计划”内的序列。这个事情在现在看来，可以算得上是一场“意外”。

年初，鲁冠球做了一个决定，他把挂在厂门口的七八块厂牌都一一撤了下来，最后只剩下一块“萧山万向节厂”。他是那种直觉很好的人——这几乎是所有草创企业家的共同天赋，在跌打滚爬了十来年之后，他决心今后只把精力投放到一个产品中，那就是汽车的易耗零配件“万向节”上。他自己兴冲冲地背着产品去参加行业交易会，结果被人轰了出来，因为除了国营工厂，别的企业都“一律不得入内”。鲁冠球当然不会就此甘心，他在会场门口偷偷地摆摊销售，他带去的万向节以低于国营工厂20%的价格出售因而受到欢迎，他像土拨鼠一样地悄悄扩大着自己的地盘。为了让制造出来的产品真正占领市场，鲁冠球表现出超乎常人的决心，这年夏天，安徽芜湖的一家客户寄来退货信，说是发给他们的万向节有部分出现了裂纹。鲁冠球当即组织30个人去全国各地的客户处盘查清货，结果竟背回来三万多套万向节。鲁冠球把全厂工人全部召集起来，然后自己第一个铁着脸背起装满废品的草包，朝宁围镇上的废品回收站走。这三万多套万向节被当作六分钱一斤的废铁全部卖掉，工厂因此损失43万元。这在当年几乎是一个天文数字。



▲鲁冠球

鲁冠球的这次近乎传奇的行动，让他领导的乡镇企业开始具备起大工业的气质。 37 当年，中国汽车工业总公司要确定三家万向节的定点生产工厂，在全国56家万向节生产厂中，萧山万向节厂是唯一的“集体所有制乡镇企业”，它原本连参与评选的机会都没有，但是鲁冠球却四处运作，硬是让北京的专家评审组把它列入了参评的对象，最后竟通过了审定，成为三家定点工厂之一。这次定点的确定对于鲁冠球来说是决定性的。它让这家“身份低微”的企业开始被主流工厂认可。万

向节是一个并不很大的行业，鲁冠球的胜利似乎预示着一种可能性，那就是体制外的民营企业有机会凭着机制的灵活和技术上的优势在某些冷门的行业获得成功。“计划”看上去是那么的严密，却可能被灵活的“小家伙们”一举突破，这个道理将在日后一再地应验。 38

跟竭力撕开“计划”口子的鲁冠球一样，在浙江南部的温州和广东潮汕、广东珠江三角洲一带，越来越多的乡土工厂展现出他们超乎寻常的活力。一位美国《新闻周刊》的记者去福建石狮和广东南海采访，他在发回去的报道中说，“石狮的小商品贸易和南海民间的小五金、小化工、小塑料、小纺织、小冶炼、小加工，像野草一般满世界疯长。”

浙江的温州地处偏远，多年不通火车，交通极其不便，耕地更是稀少，人均只有两分多一点，因而这里的农民百年来有离开土地和外出求生的冲动。1979年之后，这里的乐清、苍南一带突发走私狂潮，一艘一艘的走私渔船把境外的服装、小家电、小五金等偷运进来，在一些偏僻的小码头形成走私交易市场。当地政府法不责众，只好睁一只眼闭一只眼。于是，这些走私货便成为了“文革”后第一代稍成规模的商品集贸市场的重要来源之一，那些前来采购包括走私货在内的大胆商贩和背着这些商品出走兜售的温州人则成了改革初期的第一代商人。资料显示，到1980年前后，温州的个体工商户已经超过3000个，在交易活跃的一些集镇，如乐清的柳市等地相继出现了一些专业的制造作坊，那些较有规模者在当地被冠以“大王”的称号，如电器大王胡金林、螺丝大王刘大源、矿灯大王程步青、线圈大王郑祥青，等等。这些人的资产在当时都已过十万元，生产的产品质量大抵可以与国营工厂有一拼。与鲁冠球不同的是，这些大王和他们的企业从一开始就是私人性质，除了温州和珠三角的少数地区，在当时国内几乎是不可想象的事情。

因走私而完成灰色的原始积累，是当年东南沿海乡土经济萌芽的重要推动因素，关于这一点始终未被学界注意到。1980年前后，全国走私最猖獗的地方，一是浙南温州、台州地区，二是广东的潮汕地区，它们也因而成为当时商品经济起步最快、民营经济最活跃的区域。新华社记者魏运亨曾这样描述福建沿海的走私景象：当时每天停泊和游弋于东沙岛海域的港台走私船达几十艘，前往交换私货的大陆走私船则多达上百艘。电子表和尼龙布料涨潮般涌进内地，黄金和银元则退潮般滚滚外流。成千上万的群众如痴如狂，沿海城乡形成了好几个远近闻名的私货集散市场。



▲80年代初的温州市场

就在珠江三角洲和温州等地的“地下工厂”如杂草般纷生的时候，在中心城市或次中心城市，具有个体色彩的经济活动还显得那么的小心翼翼和寥若晨星。长期的计划经济，让人们已经习惯在一种格式化的、有纪律和有组织的环境中生活，一旦要他脱离那种惯性，往往需要极其巨大的外力或勇气。这也就是为什么在改革开放的初期，那些从事个体商业活动的人绝大多数来自社会底层，他们是失业者、返城人员、有刑事前科的人和低文化程度者，这些人被排挤在“温暖”的、有“保障”的体制之外，在无可奈何之际，被迫走上了经商和创业的道路。在乌鲁木齐，走投无路的16岁辍学少年唐万新跟随大哥唐万里办起了一间照相洗印店，谁也没有料到20多年后他会从这个偏远边城出发，打造出一个市值高达1200亿元的德隆帝国。在北京，一个叫刘桂仙的中年妇人则意外地领走了全城的第一张个体餐馆执照。

刘桂仙是幼儿园的一个勤杂工，家里有五个孩子，因为实在生计维艰，便动起了开小饭铺的念头，她的餐馆开在东城区翠花胡同，取名悦宾餐馆。现在已经没有资料可以显示，为什么北京市会选中这个没有背景的妇女来开第一家个体餐馆。开业的第一天，区工商局局长专门跑来告诫刘桂仙：“这可是上面批的第一家个体饭馆，你要好好开，千万别给政府抹了黑！”刘桂仙开店实在不容易，在当时，几乎所有的食品——粮食、油、鱼、肉、禽、蛋全都是凭票供应的，为了帮她弄到豆腐票、猪肉票和粮票等等，东城区动员了工商局、粮食局、饮食服务公司等部门，为悦宾餐馆特别开“小灶”。只有这样，刘

桂仙的小餐馆才不至于关门大吉。因为是京城第一家个体餐店，每天都有很多外国记者来拍照采访，而提的问题都大体一律：“这饭馆是你自己开的还是政府要你开的？”“你担心自己将来挨批斗吗？”“你挣了钱会不会被别人拿走？”



▲北京第一家私人饭店悦宾餐馆的主人刘桂仙

事实上，这些问题刘桂仙自己也很想找一个人问问清楚。第二年的大

年三十，两个大人物来到了悦宾餐馆，陈慕华和姚依林两位副总理亲自来给她拜年。也就是从这时开始，一个新的身份名词开始在城市里流行：个体户，它指的是像刘桂仙这样的没有国家保障、自主创办小店小铺的人，它听上去似乎百味杂陈，有蔑视、有同情，也有小小的对“自由身”的暗慕。

作为全北京的第一家个体餐馆，刘桂仙的事业从来就没有走出过翠花胡同。30年后，人们依然可以在那条狭长而日渐衰旧的胡同里找到那间小小的、只放得下七八张八仙桌的餐馆。

1980年的中国离世界还是有点遥远。

4月14日的英国《卫报》刊登了一幅来自中国的新闻照片，那是上海的一家照相馆的橱窗，里面挂了一件西装；贴着一个牌子，牌子上面写着：“这里出租西服”。这张照片似乎透露出一种机智的隐喻。而《新闻周刊》发表的另一幅新闻照片则有别样的意味，一个西方女游客在故宫参观，而走廊上则站满了参观她的中国游客。这实在是一种彼此陌生的好奇。

这一年，全国每人平均消费粮食428斤，比1952年增长8.2%，猪肉22.3斤，同比增长88.6%。全国共卖出了1.69亿双皮鞋，大概地说，也就是平均每十个人中有一个穿上了皮鞋。因为人口增长超过了房屋的建筑，全国每人居住面积为3.9平方米，比1952年还减少了0.6平方米。为了控制人口的持续增长，国务院组建了计划生育领导小组，第一次明确地提出“一对夫妇最好只生一个孩子”，很快这成为一条被长期严格执行的基本国策。从这年的11月1日起，电视机终于被允许“敞开供应”，在此之前它是一个需要得到配额和批准才能购买的商品。到年底，全国人均用于购买日用商品的零售额为42.2元，其中，购买“四大件”——自行车、手表、缝纫机和电视机的比例由1952年的0.5%提高到24.5%，在当年，姑娘嫁人对男方最高的要求就是备齐了这“四大件”。

在国际上，日本经济还是一枝独秀。按国内生产总值来计算，在20世纪60年代中日两国基本相当，而到1980年，日本已经是中国的四倍。1980年年底，日本通产省宣布，该国的汽车产量首次突破1000万辆大关，达1104万辆，占世界汽车总产量的30%以上，一举击败美国成为“世界第一”。汽车是工业文明和现代国家竞争的标志性商品，为此，美国NBC电视台在黄金档时间播出了一个名为《日本能，我们为什么不能？》的电视专题片，时间长达两个小时，其主题是比较美国与日本的工业。NBC节目主持人说道：十来年前，日本人以制造伪劣产品昭著于世，“日本制造”一词成为取笑劣质产品的口头禅。但时

至今日，“日本制造”已经是品质优秀的代名词，美国的年轻人现在以开日本的小跑车为荣。在当时的西方传媒界还流传着这样的一个故事：某日，一位彬彬有礼的日本人以学习英语为名，跑到一个美国家庭里居住。奇怪的是，他每天都在做笔记，美国人居家生活的各种细节，包括吃什么食物、看什么电视节目等，全在记录之列。三个月后，日本人走了。此后不久，丰田公司就推出了针对美国家庭需求而设计的价廉物美的旅行车，大受欢迎。该车的设计在每一个细节上都考虑了美国人的需要。更让美国人憋气的是，丰田公司还在报上刊登了他们对美国家庭的研究报告，并向那户人家致歉，同时表示感谢。



▲在故宫的中国游人不看国宝，不看大殿，久久围观外国游客

为了应对日本人的挑战，美国公司只好尝试着学习。被日本的复印机公司打得抬不起头来的施乐公司开始推行“标杆管理”，就是把生产经营的每一个环节都拆解出来，一一地与最强悍的竞争对手日本富士公司进行比较，从而找到改进的关键点。施乐的这项工程坚持了十年，终于在复印机领域击退了富士的进攻。

同样面临巨大压力的美国通用电气公司要换CEO了，临退休的雷金纳德·琼斯力排众议选中了杰克·韦尔奇。当时韦尔奇并不在继任候选人名单之列，因为他太年轻、太急躁，而且有点口吃。20年后全世界都相信这是一个多么伟大的选择。

这年的11月4日，好莱坞演员出身的罗纳德·里根当选美国第40任总统。他一上任就面临石油危机、美苏关系紧张、日本经济的崛起等挑战，谁也没有想到他后来会成为美国历史上最成功的总统之一。

12月8日，英国披头士乐队的偶像人物约翰·列侬在自家门口被崇拜者刺杀。这个从利物浦小酒吧里闯出来的颓废青年是摇滚史上最受欢迎的歌手，他和他的音乐一度被媒体认为是“青少年闹事起哄的原因”，而他的传奇人生在很多年后仍然被人津津乐道。如果要在中国找一个与他有点关联的人物的话，那么可以关注一下北京城的一个叫崔健的中学毕业生，当时他正待业在家，他最大的理想是考进北京歌舞团当一个小号手。在六年后他写出了颇有“列侬气质”的《一无所有》，因而成为日后中国最著名的摇滚歌手。列侬的去世似乎预示着富有浪漫气质的嬉皮士年代结束了，一个新的商业奢华周期如期而至。

全球商业界，还有一个值得记取的事件是，记者出身的美国未来学家阿尔文·托夫勒出版了轰动一时的《第三次浪潮》[39]，他将前工业社会、工业社会及后工业社会进行了重新的定义，指出它们创造财富的重要手段分别是土地、资本和信息。托夫勒发现，在美国和欧洲一些国家，现代服务业的就业人口已经超过工业劳动人口，成为新的领导型产业，他由此提出了以新技术革命为前提的“第三次浪潮”，这个观点极大地影响了人们的思考。此书于两年后引入中国，在非公开的范围里“内部发行”。

在约翰·列侬被刺杀的两周后，在北京的中国科学院的一个仓库门口，46岁的陈春先站在寒风中，与一个个骑着自行车前来的人热情地打招呼，来的人共有14个，每个人都相貌文弱，语调温和。他们都是中科院物理所、电子所和力学所的研究人员，这次他们都是被老陈“忽悠”来的。在这一天，他们将一起开办一件“大事情”。

这个“大事情”的首倡人就是陈春先。他是中科院出名的科学才子，他早年留学苏联，因成绩优异曾经受到过斯大林的接见。他的学科专项是十分前沿的核聚变，他建立了国内第一个托卡马克装置，并在合肥创建了中国的核聚变基地。1978年，中科院评聘第一批教授级研究员，全院只有十个名额，他和著名数学家陈景润一起上榜。在过去的两年里，他作为中国最重量级的科学家之一三次访问美国，而这三次考察却彻底地改变了他的人生。

陈春先去了著名的硅谷和波士顿128号公路，他深深为那两个地方高科技公司的繁荣而心动不已。报国心切的陈春先直觉地认为，中国也应该有自己的硅谷，让那些沉睡在实验室里的科技成果可以转化成有市场价值的商品。回国后，他多次在各种场合发言呼吁。在他的方案

中，甚至已经圈定了“中国硅谷”的地点，那就是他工作所在的中关村。

中关村是北京城北面的一个小村庄的名字。1949年以前，这里是一个有70户住家、276口人的自然小村，周边的坟地占了土地的30%多。1952年，中国科学院定址于此，再一年，燕京大学与北京大学合并，又在这个小村的北部形成一个教研院区。日后，中关村一带先后建起了中科院的几个重点研究所和大面积的员工宿舍，成为科研人员聚集度很高的一个区域。在陈春先的心目中，“这里的人才密度绝不比旧金山和波士顿地区低，素质也并不差，我总觉得有很大的潜力没有挖出来”。

陈春先已经为他的这个设想激动了很久，第三次考察回国后，他终于决定从自己做起，来催生出中国的硅谷。在他的奔波下，北京科协成了他的支持者，这个力量弱小的协会借给了陈春先200元钱，并帮助他开设了一个公司账户。于是，在年关将近之际，陈春先在中关村的一个仓库办起了国内第一个民营科技实体——北京等离子体学会先进技术发展服务部。

陈春先的举措在中科院内部引起了不小的震动，但是在社会上，这是一个十分不起眼的事件。没有一个媒体对此进行报道，陈春先也不知道自己到底能走多远。这位中科院里思想最活跃的中年人彻底放弃了自己的科学家生涯，他将开始一段平庸而坎坷的企业家经历，日后他整天为业务而奔忙，甚至还曾经因为债务纠纷而被人两次绑架。他是一个失意的公司经营者。



▲中关村先驱陈春先素描

可是，就是这个陈春先却以一人之力撬动了中国高科技产业。他为服务部所设定的经营原则后来成为中国民营高科技公司创办的共同规律，那就是：科技人员走出研究院所，遵循科技转化规律、市场经济

规律，不要国家拨款，不占国家编制，自筹资金、自负盈亏、自主经营、依法自主决策。在他被怀疑、辱骂和嘲笑的身后，一家又一家科技公司在中关村出生了。三年后，在没有国家任何投资的前提下，中关村赫然成为中国最著名的“电子一条街”，到1992年，这里的民营科技公司达到5180家。

1980年的北京之冬十分寒冷，整个12月共下了五场鹅毛大雪，有报道说，这年冬天的降雪量是近20年来最大的一次。陈春先的服务部在开业的两个月后终于接到了第一单生意，海淀区一个街道小厂的厂长问上门兜售业务的核聚变科学家陈春先：“你能帮我们解决一下电源上的问题吗？”陈春先愣了一下，然后说，“当然能，你可以给多少钱？”40

【企业史人物】川人春先

2004年8月9日，陈春先去世，两天前，他刚刚过了70岁的生日。即便是中关村的人，也没有几个还记得他的名字了。

1980年10月，中国最顶尖的核聚变专家、46岁的中国科学院物理所研究员陈春先从美国考察回来，这已经是他两年里第三次访问美国了，这几次出国让他印象最深的倒还不是美国同行的学术进步，而是那个国家在技术产业化上的扩散能力。他每次都会去两个地方，一是西部的硅谷，还有就是东部的波士顿“128号公路”，走在那两条房屋低矮、丛木葱绿的狭长地带，他突然萌生了一股从来没有过的激情。陈春先是当时国内最有前途的新生代科学家，在1978年，中科院评聘了改革开放后的第一批教授级研究员，一共只有十人，陈春先与后来成为“时代偶像”的数学家陈景润一起在榜。而此次的硅谷之旅却彻底地改变了他的人生。

回国后，他向上级写报告提出，中国应该建设自己的“硅谷”，他写道，“美国高速度发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家和工程师有一种强烈的创业精神，总是急于把自己的发明、专有技术和知识变成产品，自己去借钱，合股开工厂。”陈春先的脑子里也已经有了“中国硅谷”的具体地点，那就是中科院、北京大学等聚集所在的中关村。他认为：“我们在中关村工作了20多年，这里的人才密度绝不比旧金山和波士顿地区低，素质也并不差，我总觉得有很大的潜力没有挖出来。”

如果仅仅是这样写写报告、讲讲话，倒也罢了，陈春先却是想真的把自己当成试验品全部地投进去。在回国后的两个月里，他狂热地四处呼吁，向各个部门写报告提建议，终于在回国的两个月后，北京市科

协认可了他的这个想法，同意借给他200元钱，在银行开一个账户。12月23日，在美国硅谷传奇的鼓舞下，陈春先在中关村一个仓库的一角办起了国内第一个民营科技实体——北京等离子体学会先进技术发展服务部。跟陈春先一起跳进商海的还有中科院物理所、电子所、力学所的14个科研人员。日后，中关村成为中国最重要的科研产品集散地，陈春先无疑是第一个先驱。

中关村要真正热闹起来，还要等三到四年。在陈春先办服务部的当时，却引起中科院内外很大的震动，几乎所有的人都认为他不务正业。这时，出身巴蜀的陈春先表现出川人特有的倔强，他骑着自行车四处去跑业务，这位研究艰深的核聚变技术的科学家不得不为15个人的生存做“稻粱谋”。在创业的第一年，他的服务部有了两万多元的收入，这在当时不算是一个小数目，陈春先因而给大家每人每月发了15元的津贴。这件事在清贫的中科院里顿时溅起轩然大波，告状的人愤愤地说，陈春先搞歪门邪道，居然自己给自己长了两级工资。到1983年，陈春先签订了27个合同，与海淀区的四个集体所有制的小工厂建立了技术协作的关系，还帮助海淀区创建了海淀新技术实验厂和三个技术服务机构。渐渐地，在中关村一带出现了零星的技术小公司。在媒体的报道下，陈春先的实践引起了上层的关注，当时主管经济工作的胡启立、方毅都做了批示，对他大为褒扬。在这些举措的触动下，海淀区放宽了中关村办公司的政策，1984年，四通、信通、科海及日后非常著名的联想公司相继诞生，“中关村电子一条街”初具规模。

陈春先的研究方向是高深的核聚变，他参与创建了中国第一个核聚变基地，在中科院物理所建立了国内第一个托卡马克装置。而在中关村，他的这些专业几乎都派不上用场。从1980年以后，陈春先基本上放弃了学术研究。他把服务部改组成华夏硅谷公司，只要有生意上门他都乐此不疲地去谈判。他的公司做过的最大一笔业务是帮助一家美国公司做数据录入，他为此聘用了100多个大学生，1000个字符挣0.4元，如果顺利，一年可以得到30万美元的收入，但是这个业务后来也半途流产了。

陈春先显然不是一个优秀的经营者，在他的首倡下，中关村日渐规模膨胀，而他的公司却始终萎靡不大，与联想、方正、同方等后起之秀不可同日而语。十多年来，他多次卷入经济纠纷，甚至还先后两次遭人绑架。他对人感慨说：“思想活跃也好，能悟出潜在的增值地方也罢，都不等于能够办好公司。相反，办好公司的企业家大都是搞营销、搞金融，有很强管理能力的人，而不是真正的科学家。我不是一个成功的企业家，这一点没有什么好回避的。”

陈春先晚年成为一个“历史人物”，平日无人记挂，到了某些纪念日则

有媒体上门采访一二。很多人以为，他当年若一直在实验室工作，将成一个伟大的科学家。而他自己则说了下述的一段话："我觉得每一代人只能做他当时认为最重要的事。人活着总要做点事，做了这件，也许就要放弃那一件。我做事从不后悔，即使做了较为愚蠢的事，也不后悔，因为时间总是在往前走的。"

陈春先是一个倔强的四川成都人。他很应该被人长久地纪念。

互联网上有一个专门的陈春先纪念网站http：//www.chenchunxian.com/。[41] 除了几个知情人，那是一个几乎被彻底遗忘的网站。

1981　笼子与鸟

中国可能选择的道路，各种事件必须流经的渠道，比我们能够轻易想象到的更窄。

——费正清：《美国与中国》[42]，1981年

谁也没有想到，改革的局势会在年初就急转直下。

查尔斯·艾布拉姆斯是第一个感受到这股寒流的美国商人。就在上一年的《财富》杂志，他还被描述为“去中国淘金的新美国梦的成功代表者”。这位时年57岁的纽约不动产交易商在中国成立了一家贸易公司，在拜访了中国四十余次后，他得出结论说，中国就像一个巨大的公司。他得到了中国很多官员的热情接待，他从他们那里得到了数家国有企业的白皮书，甚至包括一些价值上千万的初步订单合同。因为这些合同，他还成功地从纽约的股市上募集了2500万美元的资金。

可是在第二年的《财富》上，艾布拉姆斯则更成了另一则坏消息中的倒霉蛋。报道称，“北京最近大规模暂停了很多主要产业的合同，这一行为挫伤了很多中国公司，也让很多试图在这里赚钱并开始动作的美国公司蒙受损失。”而艾布拉姆斯就是其中的首当其冲者，他拿到的很多订单合同一夜之间变成废纸。

三年前成为中国第一家改革试点企业的首钢是国营企业中最早受到冲击的企业之一。在过去的两年多里，首钢的利润净额平均每年增长45.32%，上缴利润和税金平均每年增长27.91%，企业呈现出兴旺的迹象。然而，麻烦事很快出现了。4月，国家经委、财政部、物资总局、冶金部等八个单位联合发出通知，对全国钢铁实行严格限产，首钢的减产任务是36万吨，占上一年度总产钢量的9%。厂长周冠五不得不下令将投产不久的二号高炉停产。

憋气的事情还不止这一件，就在限产任务下达的同时，北京市副市长张彭又赶到首钢，他带来了市里的指令：由于政府财政紧张，作为北京市工业企业的“带头兵”，首钢今年的上缴利润要力保达到2.7亿元，比上年增长9.3%。周冠五拿着纸和笔算给市长听：“把首钢的全部家底都抖出来，满打满算利润最多2.65亿元，都缴上去了，企业留成一分没有，职工的福利更飞到天上去了。”可是，张彭也很坦白地说：“今年市里日子过不去，就是要给你们加加压。”

日子突然会过不去，这是很多人没有想到的。

经过将近三年的改革，中国在政治上完成了一次“洗礼”，改革成为舞台上的主流，通过对“四人帮”的公开审判更是让全民对左倾思想深恶痛绝 43 。在农村，起灶于安徽凤阳的联产承包责任制开始大面积普及，农民的生产积极性被极大地调动起来；在城市，国有企业的改革试点面越扩越广，在零售商业领域出现了零星的个体经济。按当时很多观察家的话说，“是开国以来少有的很好的经济形势”。而与此相伴，中央财政却出现了严重的困难。最显著的标志是1979年、1980年两年连续出现巨额财政赤字，据《中国经济年鉴（1981）》披露的数据，1979年赤字170余亿元，1980年120余亿元。到1980年物价稳不住了，商品价格上涨6%，其中城市上涨8.1%，农村上涨4.4%。



▲先富起来的农民买回价值520元的12英寸黑白电视机，引来邻居们的羡慕

究其原因，财政危机在很大程度上是变革过程中所带来的。为了改善工人和农民的生活水平，在过去的三年里，中央出台了一系列的政策，包括职工提薪、奖金发放、安置就业、政策退赔、农产品提价以及扩大企业和地方财权等，使财政支出大幅增加。与此同时，经济的复苏势必带动基础建设的复兴，各地的基建规模不断扩大，渐渐到了预算无法控制的地步。而国有企业的放权让利改革一方面让中央财政的收入少了一大块，另一方面，这一改革的总体成效又实在让人不能满意。1980年年底，胡耀邦敦派中央办公厅专门组织了一个调查组对四川、安徽、浙江的扩大企业自主权试点进行调查，拿出来的调查报

告《经济体制改革的开端——四川、安徽、浙江扩大企业自主权试点调查报告》称：试点改革情况不容乐观，一方面，放权仍然有限，在企业留利、原材料供应、劳动管理体制、工资制度、计划外生产等方面企业权力还很小，对搞活企业的作用有限。另一方面，集中管理的价格体制和不合理比价，使各工业部门利润水平相差悬殊，最为典型的是，成本利润率石油行业比煤炭行业高出100倍，造成苦乐不均、不公平竞争和相互攀比。调查组还发现，在没有预算硬约束的制度下，试点企业出现“截留税利，乱摊成本，滥发奖金和补贴”等行为，放权让利改革效应递减。财政分级管理使地方利益强化，“少数地区已经开始出现‘割据’的苗头，不但上下争利，而且阻碍经济的横向联系”。在城乡之间、地区之间争夺原料、重复建设、盲目生产、以小挤大、以落后挤先进的混乱现象也有所发展。对外经济交往中也出现了多头对外、自相竞争、“肥水落入他人田”的现象。针对这一现状，邓小平及时提出了警示。 44

在这样的情形下，中国改革开放后的第一次宏观调控在1978年后的第三个年头开始了。

邓小平的思路非常清晰：一保中央财政，采取紧急刹车的措施，全面压缩计划外投资，借用地方财政存款、向企业和地方政府发行国库券、暂时冻结企业存在银行的自有资金、紧缩银行贷款。1981年的基建投资比上年减少126亿元，积累率回落到28.3%，让全年赤字控制在35亿元以内。这些措施直接造成的结果就是各地的投资热度大减，与国外谈判的项目一一搁浅，于是出现了本章开头《财富》所描写的那些景象。其二则是力保国有企业。

如何力保国有企业，发生了争议。在国有企业试点效应递减这个问题上，当时经济界出现了两种应对的声音。以当时参与改革总体规划的经济学家薛暮桥为代表的推进派认为，放权让利改革有局限性，主张把改革的重点放到“物价管理体制改革”和“流通渠道的改革”方面去，逐步取消行政定价制度，建立商品市场和金融市场。他在16年后出版的回忆录中说，如果当初按他的思路推进，中国经济改革将少走很多弯路。而另一种意见则认为，国有企业的改革“必须加强集中统一”，“最后的落脚点是中央集中统一”，有人因而提出了“笼子与鸟”的理论，大意是说，企业是一只鸟，不能老是绑着它的翅膀，要让它自由地飞，但是，国有经济体系则是一个大笼子，鸟再怎么飞，也不应该飞出这个笼子。这些论述最终说服了中央决策层，“笼子与鸟”理论统治了未来整个80年代的企业改革思路，国有企业的改革成为一场“笼子里的变革”。

由这一理论出发，来看待1981年的局势，其结论便非常容易得出了：

国有企业的变革必须在稳定和中央的控制下循序渐进，怎么改可以“摸着石头过河”[45]，走一步看一步。而当务之急，是整治那些不听指挥、无法控制的“笼子外的鸟”，正是它们扰乱了整个经济局势。

中央的这一判断，是很能够得到国有企业们的呼应的。很快，在各地的媒体和内部报告上出现了大量的声音，都是控诉那些计划外的小工厂如何与规范的国营企业争夺原材料，如何扰乱市场秩序，如何让国有企业蒙受巨大损失的。总而言之，试点企业搞不好，都是笼子外的野鸟们惹的祸。

对形势的判断及由此而产生的方向性决策，直接造成改革政策上的大拐弯。

事实上，在1981年年初之前，政策的方向还是朝着鼓励个体经济的路线上推进的。

在1980年6月召开的全国劳动就业工作会议上，中央仍然提出“鼓励和扶持个体经济适当发展，不同经济形式可同台竞争，一切守法个体劳动者都应受社会尊重”。在9月的省市区第一书记座谈会上，还提出允许“要求从事个体经营的农村手工业者、小商贩在与生产队签订合同后，持证外出劳动和经营”。10月，国务院发布《关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定》，提出“允许和提倡各种经济形式之间、各个企业之间发挥所长，开展竞争”。但是到1981年，口径出现了大转变。

1981年1月，国务院两次发出紧急文件“打击投机倒把”，先是在7日发文《加强市场管理、打击投机倒把和走私活动的指示》，规定“个人（包括私人合伙）未经工商行政管理部门批准，不准贩卖工业品”、“农村社队集体，可以贩运本社队和附近社队完成国家收购任务和履行议购合同后多余的、国家不收购的二、三类农副产品。不准贩卖一类农产品”、“不允许私人购买汽车、拖拉机、机动船等大型运输工具从事贩运”。继而，在30日，国务院又发文《关于调整农村社、队企业工商税收负担的若干规定》，明确指出“为限制同大中型先进企业争原料，将社、队企业在开办初期免征工商税和工商所得税二至三年的规定，改为根据不同情况区别对待……凡同大的先进企业争原料，盈利较多的社、队企业，不论是新办或原有企业，一律照章征收工商所得税”。这两个文件口气严厉，措施细密，并都被要求在各大媒体的头版头条进行刊登报道。一时间，“打击投机倒把”成为当年度最重要的经济运动。

国务院的这两个严厉的文件（它们要到1986年7月才被国务院正式废

止），如果从政策面来解读却并非是“空穴来风”，为此就必须再次提及1979年7月国务院公布的《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》。通过这种文件上的比对，我们看出在80年代初期，中央层对民营企业，特别是对萌芽于农村的乡镇企业的角色与作用的定位。

从总体上来看，《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》是鼓励社队企业的创办和发展的，规定还提出了很具体的指导方向。然而在章程的细节上，却可以清晰看出计划经济的痕迹，从发展的战略思想上更可以看出，中央发展社队企业主要还是为了解决农村问题。在这个规定的第二章“发展方针”中，便明确规定：社队企业必须坚持社会主义方向，积极生产社会所需要的产品，主要为农业生产服务，为人民生活服务，也要为大工业、为出口服务。发展社队企业必须因地制宜，根据当地资源条件和社会需要，由小到大，由低级到高级。不搞“无米之炊”，不搞生产能力过剩的加工业，不与先进的大工业企业争原料和动力，不破坏国家资源。

在上述条文中，“主要为农业生产服务”指定了社队企业的产业方向和产品方向，而“不与先进的大工业企业争原料和动力”则限定了社队企业成长的半径。因而，当经过将近两年的发展，社队企业突然在笼子外蓬勃成长，并开始在某些领域与笼子内的国营企业争夺市场和原材料的时候，规定中的这些限定条款便被启动了。

“1981年的日子很难过。”很多年后，萧山的鲁冠球回忆说，钢材提价1.3倍，煤提价5倍，成本持续上涨，而与此同时，原先签订的一些订货合同都被中止了，理由只有一个，“根据上级的规定，我们不能再进乡镇企业的产品”。鲁冠球想到大学里去要一个大学生，当时全厂数百人只有一个高中生，更不要说工程师了。大学分配办的人像见到了外星人一样地看着他：“你是不是来错地方了？”



▲大批返城知青，摆摊卖大碗茶。1981年，北京故宫午门前

在天津大邱庄，正把一家冷轧带钢厂办得红红火火的禹作敏也遭到了来自上面的压力，他的钢厂摆明了是在与国营企业争夺原材料，而生产出来的钢则又扰乱了钢材的计划市场，是此次运动第一个要打击的。很快，县里派下来了清查组。于是，戏剧性的一幕出现了，首先是强悍的禹作敏对清查组十分抗拒。清查组成员对他说“你没做亏心事，不怕鬼敲门”，十分具备语言天赋的禹作敏当即反驳说：“尽管没

做亏心事，但是鬼老在你门前敲，日子能好过吗？”在他的带头下，大邱庄村民对清查组的态度可想而知，每天都有老头子拎着棍子来质问清查组，“我们刚过了几天好日子，你们就来了，我们挨饿的时候你们怎么不来？”还有小伙子也来“轰炸”，“我们打光棍多年，刚找上对象，你们一来就散了，这媳妇要是找不上你们得负责！”清查组陷入了不堪其扰的“人民战争”，最后在大邱庄实在住不下去了，只好搬到乡里去。

这样的斗争与角力，在各地此起彼伏地进行着。对于像鲁冠球和禹作敏这些从乡土里冒出来的工厂，政府的态度已经十分清晰：请你们继续在当地发展，为方圆十来公里的农民提供必需的劳动农具，并解决农村闲置人口的就业问题，除此之外，千万不要到城里——或者说笼子里来抢食。为了让本来就被返城知青搞得就业压力很大的城市不受农村人口的“骚扰”，12月30日，国务院更是下达通知，“严格控制农村劳动力进城做工，控制农业人口转为非农业人口”。

这一系列的措施，在客观上造成了两个事实，一方面，它有效地控制了宏观经济的方向，避免了因过热而可能出现的种种动荡和不安定，另一方面，它也使刚刚萌芽的乡镇企业遭受到了第一次寒流，几乎所有在1980年前后创办的企业在1981年度的经济指标都是下滑或停滞的。

对宏观经济的调整，不仅仅是经济政策上的变化，更涉及了意识形态上的争论。原本就对宽松政策颇不以为然的人们找到了攻击的武器。而他们攻击的第一个目标物，就是刚刚在南部方兴未艾的特区。

广东省委第一书记任仲夷是压力最大的一位。年初，中央召开工作会议，通知全国各省区首脑必须全部到席，会议的中心议题是讨论国民经济的调整，会议期间，有人散发一封由四个青年人写给中央领导的关于经济调整的来信。信中提出了“缓改革，抑需求，重调整，舍发展”12字方针，其言辞凿凿，句句都向特区飞去。性情刚直的任仲夷面对这一挑战当然无从躲避，他在会上发言：

“信的出发点是好的，但药方下得不对。什么叫‘缓改革’？这正是由于过去思想保守，不肯和不敢进行改革，改革的步子太慢，才在经济上出现了许多的问题。‘抑需求’？社会的需求、人民群众对物质、文化需求的不断增长是必然的和正常的，只能逐步地积极地去解决，逐步地去满足，特别在当时情况下，不应当再强调抑制群众的需求。对绝大多数群众来说，他们的生活已经够苦的了，对他们的需求，不能再去抑制了。调整是必要的，但‘舍发展’就不对了。中央对广东实行特殊政策、灵活措施，办特区，就是希望广东先走一步，发展得快一

点。如果按照‘12字方针’办，特别是要‘缓改革’、‘舍发展’，广东怎么能先行一步呢？”

任仲夷的这番话，与会议的基调并不吻合，有的甚至背道而驰。很多年后任仲夷对前来访谈这段历史的记者说：“广东杀开一条血路，要承受巨大的压力。当时广东改革开放既要探索，又要面对一些不解甚至指责。广东省委坚定不移地廓清错误认识，坚持对外开放。”他回粤之后，只是在调整上做了一些“文章”，特区和与此相关的开放政策均未有大的变动。

跟任仲夷相比，刚刚在福建主政不久的项南处境还要微妙。年过花甲的项南于1980年秋天被派到福建任省委书记，他带给福建的礼物是，中央把厦门列为第一批对外开放的沿海城市。项南行事向来霹雳，给多年萎靡的福建吹进一股新风，在对外开放上，项南的动作不比任仲夷小，他主政不久便向中央要特殊政策：在目前条件下，福建对华侨和外国资本的吸引力不如广东，更不如香港、澳门。因此，福建应该采取比广东、港澳更加优惠、更具有吸引力的政策。具体说，有“三个要干”，即：外商和我们双方都有利的，我们要干；外商有利，我方无利也无害的，我们要干；外商有利，我方吃点小亏，但能解决我们的就业等问题的，我们也要干。请国务院在原则上予以认可。1981年6月，福建同日本日立公司合资兴办的福建日立电视机有限公司正式开始生产，这是当年度唯一在中国开工的中外合资公司。在投产前，国内舆论已是一片紧缩，关于这家公司该不该建设的讨论从福建一直吵到了北京，有人将之定性为“殖民地性质的厂子”。福建省政府一度已经决定让这家公司暂时“停一下”，看一看政治风向后再说，唯有项南独排众议，坚持“该上就上”。日本《读卖新闻》在两年后回顾此事时说，“项南用他的官帽为福建日立公司的投产剪彩”。

在发展民营经济问题上，项南也比同时代的官员要开明很多，他是少数在1981年就看到了乡镇企业广阔前途的官员之一。他说，“福建2500万人究竟怎么才能很快富起来？农业、工业都不能很快见效，那么出路何在呢？出路就在发展社队企业上，大搞多种经营。社队企业是我们希望之所在。”当种种刹车声四起的时候，项南又在各种场合公开表态：“社队企业究竟是上还是下？我说是上，要坚决地上，勇敢地上，要排除一切阻力往前冲！”、“要把乡镇企业看得比亲儿子还要亲！”

正是在项南以及任仲夷等人的顽强坚持下，在此次宏观调控中，特区和华南经济没有受到致命的冲击，终而使这些省份成为日后民营经济最活跃的地区之一。

1981年，几乎没有什么新开工项目的报道。即便是那几个前两年动工的大项目也在这时遭到了前所未见的质疑。《纽约时报》刊登了一篇题为“上海真的需要钢铁吗？”的报道，文内称：“最近中国《人民日报》上发表文章批评了由于计划和管理决策的不当，造成了刚刚在武汉建成的钢铁厂产量下跌了25%。不过文章最主要的内容是批评即将在上海动工的、将建成年产量600万吨的钢铁厂计划。该计划是1978年中国政府最野心勃勃的计划之一。中国钢铁部门的一位官员代表透露，这些批评使得该项目很难顺利推行。”另外，据德国的媒体披露，中方还中止了向德国购买轧钢厂的价值10亿马克的合同。

对宝钢项目的争议，最终因邓小平的一锤定音而虚惊一场。

这一年，唯一称得上“大手笔”的要算是荣毅仁在1978年创办的中信公司，这位“中国第一红色资本家”、全国政协副主席总算挖到了第一个“大金矿”。

在过去的两年多里，60多岁的荣毅仁每天领着70多岁的董事李文杰一起接见各路外宾。从1979年到1981年，全公司共接待外商6000多人次，他还请来了前美国国务卿基辛格当中信的顾问，然而使尽浑身解数，中信谈成的项目却只有不足挂齿的三四个。一日，荣毅仁与出身世商的中信董事王兼士聊天，突然想到“借地方上的项目发行债券来集资”的点子。当过十多年纺织部副部长的荣毅仁记起，江苏有家仪征化纤工程，原来是国家22个重点工程的大项目，设计能力为年产化纤原料50万吨，相当于全国化纤的总产量，总投资10亿元人民币，因资金不足正准备下马，中信正可以接手过来。荣毅仁想到了举债集资的办法，他向国务院提议，通过向国外发行债券来救活仪征工程。“新中国向来有一个引以自豪的记录，那就是既无内债，又无外债。荣老要向外国人借钱，首先在意识形态上过不去。”《荣氏父子》的作者陈冠任记录了当时的争议，很多人跑去向国务院告中信的状。“社会主义向资本主义借钱，这搞的是哪门子的经济？中信到底想要干什么？”46

如果要在政治层面上讨论，荣毅仁肯定是占不到任何便宜的，何况当时的整个气候一点也不利于他的这个动议。好在人脉深厚的他很快谋求到了主要领导者的支持，国务院同意中信在日本发行100亿元的私募债券。

荣毅仁在半年多时间里马不停蹄地完成了所有的前期工作，毫不夸张地说，他个人的信用和政治身份成了此次募资最重要的担保。在1982年1月，中信债券发行成功，日本30家金融机构认购了这个期限为12年、年利率为8.7%的债券。三年后，仪征化纤第一期工程建成投产。

中信的做法被称为是“仪征模式”，而经此一役，荣毅仁和中信终于找到了感觉。“资本回来了。”荣毅仁后来对美国记者一言以蔽之。

在对外发行债券的同时，中信公司大胆地开拓租赁业务。1981年，中信与北京机电公司、日本一家公司共同筹建租赁公司，为北京市的“北京”和“首都”两家出租汽车公司从日本租赁汽车各200辆，中信公司帮助出租车公司解决外汇问题，汽车公司则付人民币。尽管这一计划初提出时被一些人指责为变相进口，但在不到两年时间，两家出租公司所租赁来的汽车就赚回了所付的全部资金。自此以后，租赁业务在中信大张其帜，甚至发展成为其一大重要的业务系统。该系统包括：中国国际租赁有限公司，与外资合作经营的中国东方租赁有限公司，中信实业银行的租赁部等。

1981年，中国报纸上出现率最高的两个词汇是“三产”和“停薪留职”。

所谓“三产”，就是国营企业在主业受阻后，开展的自救式商业行动，譬如，把原来的工厂围墙敲掉，租给个体户开店，或者把闲置的卡车组织起来，搞一个运输公司，再或者，厂长们利用各自的门道，去搞一些贸易性生意。



▲国营餐馆面对私有餐饮业的进入，生意清冷

对“三产”的积极提倡，从日后的实践来看，无疑是一个后遗症很大的权宜之计。它不可能解决国有企业已有的效率低下难题，反而倒像是

把最需要解决的困难（比如提高企业的劳动效率、增强产品的市场竞争力等）放到一边，国营企业因此逐渐失去它们在各自行业中的领先优势。通过“三产”和“停薪留职”所带来的人员分流固然可以让迫在眉睫的冗员难题得到暂时的缓解，但是却从根本上造成了国有企业内部的人心涣散，没有人愿意再老老实实地专注于自己的工作岗位，企业的核心能力被轻易地放弃在一边。所有的人在八小时内懒懒散散，下班之后却如鱼入水，十分活跃。如一位经济学家所观察到的：“工作单位”的工人一般都缺乏进取心，懒惰怠慢，要睡三小时的午觉。但在家里，这些人却会忙于养鸡或制造家具或其他工艺，以留做自用或出售给朋友和亲友。 47

从年份上来说，1981年对中国来说的确不能算是一个很好的年份。无论是改革还是开放，都不像两年前人们想象的那么简单：只要打开国门，就是一片坦途。被寄予厚望的国有企业改革首战即遇胶着，中央财政吃紧，思想再度混乱，而老天似乎也不肯照顾，从年初开始中原地带就爆发旱涝，7月四川发大水，数千人死亡，50万人无家可归。美国《时代周刊》在《洪水和饥荒》一文中披露“北京第一次向国际社会求助”。文章说，“中国这个世界上人口最多的国家正在遭受自1976年唐山大地震以来最严重的自然灾害，洪涝和干旱。主要受灾地区包括河北、山西、山东等。中国共产主义政府31年来第一次呼吁国际社会的援助。同时，中国和联合国官员都在努力控制事件严重性的披露。”48 而《经济学人》在一语双关的标题“中国这个瓷器店中的公牛”（Chinese Bullina China Shop）下也写道：“外汇储备吃紧，国内通货膨胀严重，石油产量瓶颈、出口下降，对稀有能源资源的严重依赖使中国经济发生了严重问题，大量的投资削减损害了很多重大项目和国外供应商，其中包括上海宝钢、南京石化、北京石化等。”

相对来说，《财富》似乎要乐观一点。在秋天，《财富》记者约翰·鲁西走进华北平原，用眼睛向世界报道他看到的事实：“一个金秋的早晨，我们一行开着丰田车，行驶在河南郑州的白杨树大道上。河南是中国中部的一个省，40年前我曾来到这里短暂工作，那时的河南，时而干旱，时而洪涝，到处灾民。今天的河南已经发生了很大的变化，其中最令人吃惊的是其觉醒的企业意识。舆论对自由企业的倾斜已经使这种势头不可逆转，这将有助于中国在各个方面同西方公司进行合作，并进而促使中国成为更为活跃的贸易伙伴。”用鲁西的话说，“尽管很缓慢，但是中国真的在朝好的方向变化着。”

透过这些外国人的观察，我们似乎可以触摸到1981年中国的紧张脉搏。全世界都在盯着这个刚刚苏醒的东方巨人，猜测它会不会在稍遇挫折后便又昏睡过去。

随着日本和亚洲的崛起，全球公司版图开始重写。1970年名列世界500强的公司到1981年已有1/3消失。新上台的美国总统里根抛弃了凯恩斯主义，决定用更为市场化的手段和宽松的财政管制来激活低迷的美国经济。那些不可一世的大公司也开始艰难地转型，新一代、更具竞争和创新精神的企业家走到了前台。通用电气公司新上任的CEO杰克·韦尔奇前去洛杉矶边上的一个小城市拜访当世最知名的管理学家彼得·德鲁克，求教应该如何整合上千家下属公司，德鲁克教了他一个小招式：“你手下的公司有没有价值，你只要看有没有人愿意花钱来买它就是。”回去后，韦尔奇就提出了“第一第二”战略：通用旗下各公司如果不能成为行业第一或第二，就将被清除出局。在英特尔公司，总裁格鲁夫开始构筑高度组织化和整体化的公司架构，他甚至提出了“唯有偏执狂才能生存”的理念。

在新技术层面上，1981年是一个令人兴奋的年份。8月13日，IBM公司向世界展示了第一台PC5150电脑，并创建了行业标准，这一天意味着世界进入了个人电脑时代，IBM将统治这个市场直到1994年。

这一年，中国的青少年们忽然得到一种新玩具——魔方。这是一个立方体的塑料玩具，六个面有六种颜色，每个面都由九个小正方体组成，看谁能用最短的时间，把六个面调成相同的颜色。在课堂、家庭和马路上，你到处可以看到为此绞尽脑汁的人们。在某种意义上，此时的中国经济也很像是一个魔方：出路明明是有的，但是，现实就是有点乱，让人理不出一个头绪。



▲去深圳、去广州，是当年青年的创业梦想

由于整个政策面的收紧，1981年也自然成了外资进入中国的低潮年。只有一些零星的合资报道见诸报端。可口可乐在广州开设了它的第二个瓶装厂。而在老对手进入中国两年后，百事可乐也来到了中国。当时百事可乐在中国的商务代表李文富骑着一辆自行车跨过罗湖桥到了深圳，与深圳经济特区联系合资事宜。谈判几乎没费什么劲，双方一拍即合，百事公司出资60%，深圳方面出资40%，在深圳兴建了百事可乐灌装厂。一年之后，这个占地1.3万多平方米的工厂就正式投产了。当时的雇员只有110人。

德国西门子也想要试水中国，不过做法显然要谨慎很多，它没有在中国贸然开出分公司或投资建厂，而是以非正式的办事处的形式悄悄开展业务。时年33岁的贝殷思从香港被派到了北京，后来出任西门子中国区总裁的他幽默地说："之前我在香港曾经拿望远镜看过北京，但是从来没来过，也不知道北京什么样子。"因为公司尚未在中国注册，所以贝殷思不能直接做生意，也不能去工厂直接见客户。每天早上，他就去北京动物园附近、二里沟的谈判大厦，那里面有一个柜台，柜台里有很多信封给各个不同的公司。如果有西门子的信封，他就把它打开，里面就有各种不同商品的需求，要西门子提供报价，然后他就把这些信息转给西门子的香港公司，由他们提供具体的报价和商品目录，接下来，贝殷思才能继续谈判。这些谈判主要都是在二里沟进行，谈判对象是中国的机械进出口公司和一些军区医院，需要设备的工厂其实都不了解如何跟贝殷思打交道。贝殷思的业务做得很不错，第一年就谈成了大约5000万马克的生意，三年后，西门子的全球总裁卡斯克博士来到了北京，从那时开始，西门子才算是真正地进入了中国。

在芝加哥大学，一位长期观察中国问题的学者发表了一篇论文，题目是《中国会走向资本主义的道路吗？》[49]。他认为，"中国最后必会走上近乎私有企业制度的道路。邓小平显然是为了现代化的所需而坚持大开中国的门户——引进科技知识、外汇和资金。从国外逐渐吸纳的知识将有助于降低一般有关经济制度的资讯费用……今日在中国掌权的务实派显然相信，只要有足够的资金及技术，在共产主义下的一切经济失误都是可以克服过来的。"

他进而大胆地写道："我推测中国假以时日将会采纳一种近似私有产权的产权结构……我可以推断，在未来，劳工、生产工具、机器、建筑物，甚至土地，将会有若干程度的私有使用权及转让权。"这位学者在论文的注脚中还说：即使将来中国容许资源的转让及私有使用权，中国可能也永远不会以"资本主义"或"私有产权"等名词来形容其

经济制度。十多年后人们发现，他说对了一半，到2000年前后“私有产权”成为一个被公开运用的名词。 50

这些声音很大胆，他因此在日后的中国名声大噪。不过在1981年，他显得很孤单，紧缩的空气依然弥漫在整个国家上空，报纸每天在连篇累牍地报道各地整治“投机倒把”的新闻，很多人都隐隐预感到了，更严厉的打击可能即将开始了。

【企业史人物】难忘“任项”

中国改革开放初期，颇有一些地方大员领风气之先，锐意改革无畏进取。在农村联产承包责任制上，有安徽万里，当时有“要吃米，找万里”的民间歌谣。而在对外开放上，则有广东任仲夷和福建项南。

任仲夷、项南均是在花甲之后才被委以地方要任的，他们的前后任期均不过五年，却在粤闽两地烙下最深刻的印记。

任仲夷66岁从辽宁调职到广东省任第一书记，不久即被人封了个绰号——“任你胡来”。据记载，“私营经济”一词便是任仲夷第一个公开提出的，他到广东后发现，当地的个体户已相当多，雇工上百人的都有，他便要求广东社科界着手研究“这算不算剥削”，当时一个叫郑炎潮的研究生即把自己的论文《社会主义初级阶段的私营经济》寄给他，任仲夷很兴奋，认为论文为决策提供了重要依据，他批示说：个体经济蓬勃发展是不可阻挡的趋势，只能扶持不能压制，得为它正名，就叫“私营经济”，让它发展壮大。任仲夷办深圳特区和蛇口工业区，给袁庚等人很大的政府权限，任之自由成长。有官员批评说“特区除了国旗是红色的以外，已经没有社会主义的味道了”。某省一位官员在参观完深圳后回家伏床痛哭，说：“辛辛苦苦几十年，一夜回到解放前。”在紧缩空气浓烈的1982年，中共中央书记处研究室还编写了一份《旧中国租界的由来》的材料，并附上了一位当时中央领导人的批示：“此件发全国各省市。对于经济特区，要警惕这类问题。”任仲夷当时如履薄冰，他日后坦承，“若非邓公支持，我早就过不了关。”

项南经历与任仲夷相似。他出身于革命世家。父亲项与年是闽西最早的中共党员，母亲坐牢，叔叔被杀，中共元老习仲勋赞誉是“满门忠烈”。他早年在团中央工作，1958年就被打成“反革命”，直到21年后的1979年5月，中共中央才批准撤销《关于项南错误的决议》及原处分的决定。1981年，他南下主政福建。据说他坐火车赴任，随行只带一位秘书，以至于接驾的福建干部无所适从。项南到福建，大行变革之道，先是全面推广“包产到户”，解放农村生产力，继而向邓小平建

言，扩大厦门特区范围，他还承担责任，拍板向科威特借来低息贷款兴建厦门国际机场。他是最早看到乡镇企业战略意义的高层官员，并公开宣称，“要把乡镇企业看得比亲儿子还要亲！”在1984年，他更是积极鼓动国有企业厂长呼吁放权，一手策划了福建厂长的《松绑公开信》。他为政亲民，去贫困山区调查，十多日连日奔波竟“形同丐民”。1981年到任不久，《福建日报》公布了两个经济犯罪案件，他专门起草了一个社论，从头到尾只有134个字：“有些案件为什么长期处理不下去？今天本报又公布了两个重要案件。坏人受到揭露处理，这很好。有些问题群众看得很清楚，干部也有很多议论，问题的性质已经非常明白，但是就是处理不下去，而且长期处理不下去。为什么？一是自己屁股有屎；二是派性作怪；三是软弱无能。你这个单位的问题长期处理不下去，算哪一条，不妨想一想。”此文一出，连《基督教科学箴言报》也注意到了，称福建出了一个“清新的官员”。

任项风格，对华南经济的复苏和开放起了决定性的作用，因而后世有“任、项二人以一己之力推动粤、闽发展”的公论。而令人扼腕的是，两人结局却均不太妙。

任仲夷在广东干了五年，年年风雨飘摇，还多次向中央写检讨书，1985年，他退居二线。

项南却没能“平安着陆”。1986年，受他一力扶持的闽南晋江地区爆发“假药案”，受此波及，他被中央罢职，成为改革开放后第一位因经济事件受免职处分的封疆大员。

1997年11月，项南去世。有人为他写传记，书名曰《敬畏人民》[51]。

2005年11月，任仲夷去世。

1982　春天并不浪漫

风太大了，风，在我身后，

一片灰砂，

染黄了雪白的云层。

我播下了心，它会萌芽吗？会，完全可能。

——顾城：《我耕耘》，1982年

从年初开始，胡金林就预感到要大祸临头了。

乐清县“打击投机倒把工作组”是1月份进驻到柳市镇的，胡金林第一个被叫去谈话。“你大致说一下你是怎么做生意的？有没有老实交税呀？”组长是他熟人的熟人，所以讯问起来的口气好像并不太严重。胡金林说自己做生意是怎么的辛苦、怎么的合法、怎么的受客户的欢迎。

30岁出头的他是柳市镇上第一批做电器元件生意的，先是做量具、标准件的小生意，后来开了一间“向阳五金电器门市部”，除了销售还做一些简单的加工制作。他的电器原料都是通过各种法子从国营企业流出来的，生产出来的产品也是卖给上海、宁波一带的国营企业，到1981年，他的营业额已有120万元，是远近有名的老板了。当时，柳市镇的小电器行业已渐渐成规模，大大小小的电器作坊有300家左右，胡金林是最出名的一个，因而被称为“电机大王”。

被约谈的第二天清早，胡金林主动找到工作组，他带去一皮袋的现钞，有六万元，算是补缴了17个月的税款。他以为这样总可以过关了吧。过了春节，柳市的空气好像还是很凝重，大街上开始挂横幅，“严厉打击经济领域的犯罪行为”，已经有三四年没有响过的大喇叭又轰轰地叫了起来，每天都有口吻很强硬的社论之类的在播出。胡金林看看苗头还是不对，索性把门市部的卷闸门一拉了事，不做生意了，他带上新婚不久的妻子去全国各地旅游散心。

两周后回柳市，朋友们再见到他都很吃惊，“我们还以为你不会回来了。”胡金林这才明白，事情看来不会那么快就结束了。税务部门把一张白纸红章的文件贴在他的门市部水泥柱上，通知他今后的营业税要上调，从前些年的0.35%连补带罚增加到6%，如果有问题不上报，被查出后再追罚两倍。又过了一个月，镇上突然派人来找他，话只冷

冷地说了一句，“你从现在开始不得外出，必须随叫随到，等候处理。”从各种渠道传来的消息都证明，工作组已经开始在整理他的材料。

胡金林的日子变得动荡不安，每天他都在四处打听上面的动静。到了7月，柳市镇上一些有名的工商户都被叫到工作组去过了，有几个进去就没有再出来。胡金林知道，暴风雨要来了，一日黄昏，一个镇干部骑着自行车路过他家门口，突然停下来小声地对他说：“不行啦，要下大雨啦！”然后就迅速地骑走。胡金林转身往屋里奔，从抽屉里拽出早就准备好的500斤粮票、2000元现金和各种证件，连妻子也没有告别一声就仓皇地逃出了柳市镇。

当夜12点，警车呼啸着停在他家门口。扑了一个空。

两个月后，胡金林遭到公安部的全国通缉，罪名是“投机倒把”、“严重扰乱经济秩序”。与他同时遭此命运的还有七个柳市工商户，分别是“线圈大王”郑祥青、“目录大王”叶建华、“螺丝大王”刘大源、“矿灯大王”程步青、“合同大王”李方平、“电器大王”郑元忠和“旧货大王”王迈仟。此七人加上胡金林，合称“八大王”，是为轰动全国的“八大王事件”。自上一年开始整治经济秩序以来，针对一地一个团伙的定点式打击，这是第一起。这八人从生意规模上看，都可谓微不足道，胡金林、郑元忠算是其中做得最大的，年营业额不过百万元而已，刘大源、程步青等人不过是开了一个螺丝和矿灯门市部，而叶建华、王迈仟、李方平等更无非是帮上述几个人做一点产品目录和二手电器倒卖。这些人之所以会被列为重大经济犯罪分子、全国重点打击对象，一是其标本性和群体性，二则是因为温州的缘故。在当年，温州的个体工商企业已超过十万，约占全国总数的1/10，而奔波各地的经销员更多达30万人，已蔚然成为一支让各地国营企业头痛不已的“蝗虫部队”。正是在这样的背景下，对“八大王”的高调处理，便很有超出经济上的意味了。

在日后的两年多时间里，“八大王事件”一直如一块乌云笼罩在温州和浙江上空。温州市工业在1980年的增速为31.5%，到1982年却下滑为-1.7%，其后三年一直徘徊不前。

而被当成全国重大典型的“八大王”的命运也各有乖舛。最早被逮住的是22岁的程步青，乐清专门召开公审大会，他被五花大绑押上台，接受群众的批斗和唾骂，然后宣布判刑四年。在全国公安的协力严办下，叶建华、郑祥青、李方平和王迈仟相继落网判刑。郑元忠潜逃在外，后被看守所收容，在里面关押了186天。胡金林从上海、北京流窜到东北，甚至在当年土匪猖獗、著名小说《林海雪原》中的座山雕

老巢——夹皮沟躲了很长一段时间，直到两年后的1985年1月15日，他以为风头已过悄悄溜回柳市，当夜就被警察捕获。第二天，乐清县广播站报道：“全国经济要犯、八大王之首胡金林抓获归案。”胡金林在监狱里被关在重刑犯单间里，他已彻底绝望，做好了判重刑乃至被枪毙的准备，谁知道66天后，四个公安人员来到他的面前，宣布他被无罪释放。唯一逃脱惩罚的是“螺丝大王”刘大源，在整整三年里，他像老鼠一样地四处躲藏，有时候身无分文只好到垃圾箱里翻拣东西吃，等他再次回到柳市，人枯形瘦，相熟亲朋竟有大半不敢相认。

“八大王事件”是1982年经济整肃运动的冰山一角。1月11日和4月13日，国务院两次下发严厉文件，“对严重破坏经济的罪犯，不管是什么人，不管他属于哪个单位，不论他的职务高低，都要铁面无私，执法如山，不允许有丝毫例外，更不允许任何人袒护、说情、包庇。如有违反，一律要追究责任。”到这一年年底，全国立案各种经济犯罪16.4万件，结案8.6万件，判刑3万人，追缴款项3.2亿元。

对柳市“八大王”的高调讨伐，令全国民营企业噤若寒蝉，再也不敢公然与国营企业抢原料和“扰乱市场秩序”了。与此同时，另一个发生在武汉的案件则展现出另一个领域里的争抢，那就是民营力量已经把手伸向国营企业内部的科技人员，开始与国营企业争抢技术和人才，这当然也是不能容忍的。

1982年的春节，武汉工程师韩庆生是在监狱中度过的，他入狱的罪名是“技术投机倒把罪”。

前一年，国营一八一厂的韩庆生和另外三个工程师为武汉的一家乡镇企业九峰农机厂设计了两套生产污水净化器的图纸，还编写了两万多字的产品技术说明，这家农机厂本来已经濒临倒闭，却因为韩庆生们的帮助而起死回生，当年就实现了五万元的利润。农机厂的厂长黄从良很感谢这些工程师，到年底发给四个人每人600元。就是这600元把韩庆生送进了监狱，一八一厂的有关领导知晓此事后当即向公安局告发，韩庆生被判有罪，罪名就是利用国家技术牟取私利，是为“技术投机倒把罪”，一审判决入狱300天，用韩庆生的话说，“相当于两块钱坐一天牢”。

在当时中国，向民营企业偷偷输送技术的绝不只有一个韩庆生，当时国内科技人员号称有800万名，其中1/3闲置无事。新兴的乡镇企业则人才短缺，急需科技人员，于是，便有很多国营企业的工程师在周末被乡镇企业主接走，偷偷地到这些工厂帮忙进行科研。当时有个专用名词来称呼这群人，叫作“星期日工程师”，也就是星期一到星期六为国营企业工作，到了星期日就被接到城外的乡镇企业，为那里的工厂

提供技术帮助。韩庆生正是这个人群中不起眼的一个。因为他是全国第一个因此被判刑的技术人员而广受关注，成为当年度的一起标志性事件。

据当时报纸记载，3月2日，韩庆生和他的律师杨霞第一次出庭辩护，参加旁听的就有300多人，大部分是与韩庆生类似的知识分子。法庭辩护整整进行了一天，公诉人说一段，辩护人说一段，一共辩了十轮，这在当时的司法界已是罕见的透明，当杨霞发言时，因辩辞动人几次被听众鼓掌打断。当年8月，武汉市武昌区法院宣判韩庆生无罪，公诉人再向上级中院申诉，12月，中级人民法院改判韩庆生罪名成立。当日，韩庆生的家人带着申诉状坐火车去北京上访。

事件至此，韩庆生案引起举国关注。当时在知识分子和科技人员中影响很大的北京《光明日报》专门为此开展了讨论，读者信件像雪片一样飞进报社。由于当时法律的不健全，在此案的处理上基本没有是非可言，维执法者和当政者的考量为依据。韩案被报纸公开讨论，一时舆论鼎沸，全国的科技人员大多对法院判决不以为然，中央领导人亲自过问案件进展，事件在此后突然峰回路转——这样的戏剧性情节在此后的企业史中将一再发生——1983年2月3日晚上10点，武汉市市长带着判决书和退还的600元来到韩庆生家中道歉。

韩庆生事件的喜剧性落幕，并不意味着类似事件已成定论。在今后的若干年内，国营机构里的科技人员能否外出兼职依然是一个纠缠不清的话题，1985年前后，上海太平洋被单厂一个叫郑鸿坚的助理工程师还因为业余兼职而被判处徒刑、关进大牢。直到1988年1月18日，国务院专门下达了文件，称“允许科技干部兼职”，至此，这个争论才总算尘埃落定，而事实上，在那时，民营企业聘用科技人员已是一个十分普遍和自然的现象。一个十分可笑和耐人寻味的事情是，在关于科技人员能否出卖技术的讨论中，从来没有人认真地从职务专利的法律角度来讨论这个事情，尽管国家在1980年就成立了专利局，通过了《专利法》。 52

“八大王事件”和“韩庆生事件”均在当年轰动一时，以后来者的角度来解读：国家是在动用政府机器对体制外的资本力量进行遏制，这样的制度性遏制将在今后的20年时间里持续发生，这不是某一个人的决策行为，而是整个中国企业变革的逻辑使然。从中国改革的第一个年份起，从资产身份的不同来制定不同的政策便成为一个不容置疑的战略，有很多时候，它甚至成为了一种改革价值观。在1981年，当国营企业改革推进乏力，而刚刚萌芽的民营力量开始形成一股经济力量的时候，对前者的保护和对后者的遏制便成了一种本能性的政策反应。

必须指出的是，经济整肃让民营经济遭遇第一次寒流，大大地延缓了它的成长势头，特别是先发的浙南和珠江三角洲地区承受巨大的冲击和压力。很多年后，有记者问任仲夷：“主政广东工作期间有无失误？”任坦言，“人哪能没失误，1982年差点过不了关。”

“过不了关”的原因，从表面上看，是华南地区走私蔚然成风。当时广东不少县市的走私出现了“渔民不打渔、工人不做工、农民不种地、学生不上学”，一窝蜂地在公路沿线、街头巷尾兜售走私货的现象。很难有确切的数据证明这些走私到底涉及多大的商品流通量和交易金额，不过，它确实是很多人原始积累的方式。通过这种非法、不无血腥的“公众走私运动”，华南（包括广东东部的潮汕地区和浙江南部沿海的温州、台州地区）率先取得了企业发展的资金和产品流，不少后来创办了工厂的企业家在当时都有“逃港”和走私的经历。针对这一现状，1982年1月，中央发出紧急通知，要求严打走私贩私活动。2月，中央书记处召开广东、福建两省座谈会，专题研究打击走私贩私、贪污受贿问题。胡耀邦总书记主持会议，会议气氛极其严肃，对走私的研究很快转变成对开放的批判，会上有人说：“这场斗争是资产阶级又一次向我们的猖狂进攻。”有人说：“广东这样发展下去不出三个月就得垮台。”还有人说：“宁可让经济上受损失，也要把这场斗争进行到底！”

主政广东的任仲夷在压力下被迫写了平生的第一张检讨书，然而，他仍然提出“排污不排外”，已经推行的开放政策不能收回。他的一时坚持，守住了特区开放的阵地。不久后，广东出台新的地方法规，把开放持续推进。深圳开始向香港和澳门商人发放多次出入境的证件，免除了进出关的麻烦，同时允许外资工厂拥有聘用和解雇工人的权利。特区的土地租赁也走向制度化，每平方米的工业用地年租金为10～30元人民币，商业用地的年租金为70～300元人民币，平均比香港低了90%左右。《南华早报》在社论中说，“这是让所有香港商人梦寐以求的”。而美国的《商业周刊》则评论，“广东省的政策表明，自1949年以来，外国人第一次被允许在中国长期租用土地、自定工资和解雇工人。”似乎是为了呼应任仲夷的开放决心，这年10月，蛇口开发区主任袁庚让手下做了一块很大的标语板，树在工业区管委会的门口，上面写着，“时间就是金钱，效率就是生命”。这句标语在一开始引起了广泛的争议，但很快它成为了中国改革的一个经典。

新政策的出台及任、袁等地方官员的开明，使得香港商人成为第一批投资大陆的外来资本群体。《经济学人》在一篇观察稿中写道：“在深圳投资的客商十有八九是从大陆移居香港或者澳门的中国人，它们比西方投资者更容易适应中国模糊的法律。考虑到香港的前景，他们

中的许多人把在这块地方投资当作赌博……然而这些华人投资者仍旧小心谨慎。深圳将近70%的外资投资都集中在办公楼、宾馆以及其他旅游设施上，仅仅只有7.3%是投资于工业项目。”

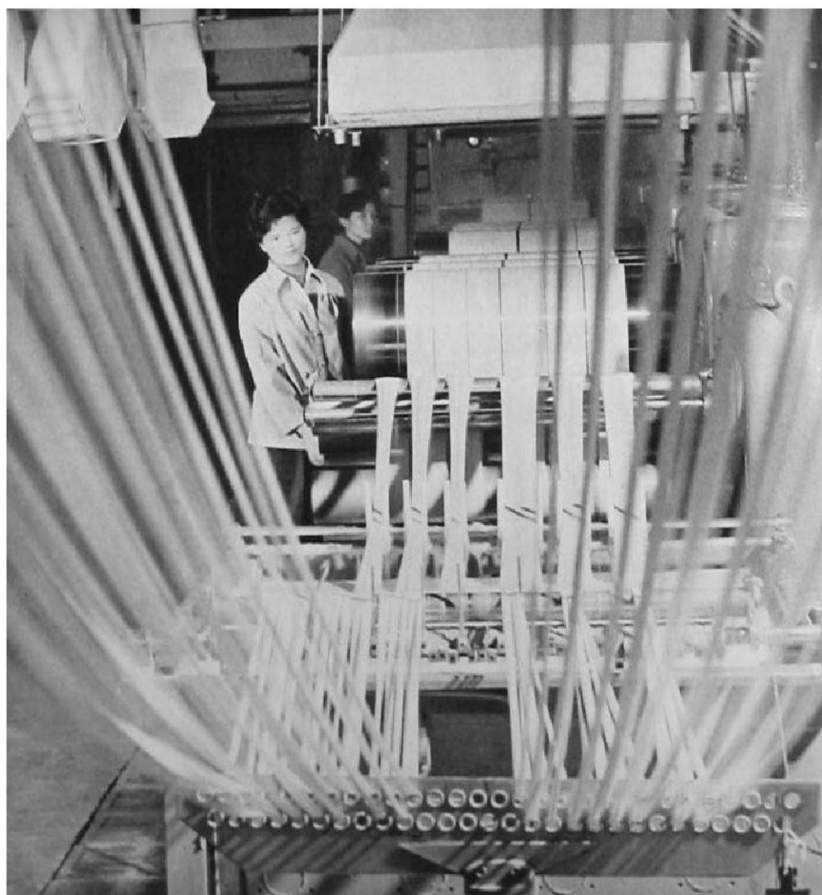
与香港商人的踊跃相比，欧美企业则要谨慎得多。《纽约时报》记者的观察是：“迄今为止，美国和欧洲的大投资商还在回避这些经济特区。工人未受过训练，不按期交货，不按期启运，管理人员和技术人员缺乏，在合法权利问题上变化无常，在中国国内市场的销路有限等等，使欧美的大投资商不敢贸然行事。”到这一年底，深圳最大的工业投资项目是百事可乐的工厂，总投资额为550万美元。

如果说南方的特区开放步履维艰的话，那么，全国范围的国有企业改革则更是乏善可陈。原本以为，只要把在农村改革中一试就灵的“承包制”拿到企业改革中来就可以了，谁知道，后者的复杂程度远远大于以个体生产为主的农村经济，中国企业变革开始陷入经济学家高尚全所总结出的“一统就死，一死就叫，一叫就放，一放就乱，一乱就统”的轮回中。1982年1月，中共中央做出《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，提出用两三年时间，对所有国营工业企业进行整顿。内容有五项：整顿和完善经济责任制；整顿和加强劳动纪律；整顿财经纪律；整顿劳动组织；整顿和建设领导班子。列入第一批整顿的企业共9150个，其中大中型骨干企业1834个。国家统计局在年终报告中承认，本年度的生产、建设和流通领域中经济效益差的状况没有明显改善，固定资产投资增加过多，战线过长，存在着计划外项目挤计划内项目的现象。在国家计划建成投产的80个大中型项目中，有33个没有建成，计划建成投产的80个单项工程中，有24个没有建成。其中，唯一的亮点是上海郊区的宝钢终于在重重争论中“飘出了第一缕淡淡的青烟”。



▲1982年的《经济学人》杂志上，反映当时办一个企业需要经过很多道手续和批准的漫画

事实上，围绕宝钢的种种风波和争议从1980年就开始了。这一年的8月22日，新华社罕见地播发了一条新闻稿，严厉批评宝钢下属的一个“电力分指挥部”违反财经纪律，擅自动用外汇，进口属于高级消费品的小轿车和旅行车各四辆。在其后的一些评论中，宝钢被影射是“浪费与赤字经济”的典型，在“一切经济都是政治”的舆论环境中，几乎所有的人都从中嗅到了某种不寻常的意味。伦敦的《经济学人》杂志在这个月的“中国评论”中透露说，“中国钢铁工业的副总负责人在上海告诉日本钢铁公司的经理，外界的批评已经让工程很难再向前推进。许多人认为，中国拥有大量的廉价非熟练劳动力，在这种情况下，建造只需要少量熟练工人的资本密集型工业工程是疯狂的。”9月，在第五届人大第三次会议上，一些全国人大代表就宝钢的问题向冶金工业部提出质询，问题包括“这项工程究竟要花多少投资，工厂建成后能出多少产品，建设这么一个厂在经济上是否合算，工厂的选址是否恰当，工程的质量如何”等，冶金工业部部长唐克对此进行了一一的回答，他承认宝钢建设中有几点教训，如“冶金部对量力而行的原则考虑不够；上马仓促，没有进行详细的可行性研究，没有请各方面的专家进行论证，准备工作有许多欠缺的地方；如果有比较充裕的准备时间，可再节约一些外汇。在资金使用上也存在一些浪费现象，买了一些不该买的东西”。新华社对这一质询进行了公开的报道，很显然，有人希望通过让事态公开化的方式迫使这个项目流产或推延。



▲1982年上海石化总厂涤纶厂短丝车间生产线

1981年8月，在宏观经济日趋紧缩的大背景下，中方决定中止向日本公司购买成套设备的四个合同，并为此支付了相当于合同总金额11%左右的补偿费。到第二年的3月，宝钢向德国公司购买设备的巨额协议也被要求推迟三年“交货”，此些举措在国际舆论中溅起轩然大波，它被视为中国经济“紧急刹车”的重要标志事件。在邓小平的支持下，宝钢的建设终于没有“喊停”，到1982年8月，第一批两座巨型熔炉正式宣告投产，这个时间比原定计划延迟了大约十个月。它们将年产钢铁300万吨，占当时全国钢铁产能的1/10。媒体报道：“一个现代化钢铁联合企业的雏形已经呈现在人们的眼前。首尾长达一公里的初轧厂，翠绿色的钢结构厂房已经大部分完工，两台有四层楼高的初轧机，像一对孪生兄弟般挺拔地站在坚实的地基上。远处发电厂两百米高的大烟囱里，正飘着淡淡的青烟。”

紧缩的空气让所有在中国投资的外资公司也同样感受到了压力。

一马当先的日本企业继续在中国开疆拓土。三洋公司已经一口气开出了五家工厂，传奇企业家井植熏亲赴中国考察，它生产的彩电、录音机、洗衣机和冰箱将很快铺遍中国的各大商场；本田公司与中国最大的摩托车工厂——重庆的嘉陵机器制造厂签订了合作生产五万辆摩托车的合同；三菱汽车与北京卡车制造厂的谈判也在顺利进行中。不过，种种迹象表明，中国政府在大力欢迎这些电器公司的同时，也对它们即将带来的产业冲击产生了忧虑。《日本经济新闻》在5月发表的《中国以耐用消费品为中心，加强贸易保护》一文指出，由于日本耐用消费品大量涌入中国，造成了中国国内企业的压力，大量商品积压，工厂发展艰难，因此“保护民族工业”的呼声已经响起，中国政府将开展一系列针对性的贸易保护措施。这家报纸还列举了十种可能受到保护的耐用消费品，包括汽车、电视机、手表、自行车、照相机、电冰箱、洗衣机等等。

似乎是为了印证日本报纸的观点，8月17日，国务院发出《关于加强对广东、福建两省进口商品管理和制止私货内流的暂行规定》，规定汽车、电视机、电冰箱等17种经批准的进口商品只准在省内销售，不准销往外市。不过，这样的规定由于其操作性的缺乏，事实上很难被严格地贯彻下去。

跟决心在中国市场上大有收获的日本企业一样，已经在中国开设工厂的可口可乐开始它漫长而愉快的征服中国消费者的旅程。似乎在起初，中国人并不喜欢那类似咳嗽糖浆的味道。此时，可口可乐公司又让人们见识了什么叫商品促销。每当周末，可口可乐的职员就举着标有可口可乐商标的彩色气球，在北京的各大商场推销，五毛钱买一瓶可乐，送一个气球或一双带包装的筷子，一时间人潮如涌。日后搞营销研究的人认为，这是中国现代市场上第一次卖场促销活动。



▲天津国营无线电厂的“北京牌”彩色电视机装配线

这种促销活动引起了很大的震动，北京的一些报纸杂志立刻发表文章，抨击可口可乐。称这种做法“侵入中国，引进了资本主义经营方式”；一家日报还在内参上登出文章——《“可口”未必“可乐”》，文章列举了可口可乐进入中国的数条罪状。很快，上面来了指令：可口可乐被严格地限制在外国人圈子中销售，“不准卖给中国人一瓶”。

这个禁令执行了将近一年，让美国人很是沮丧，后来，经过中国合作方的再三争取，它才又获准恢复内销。不过也有让美国人暗喜不已的现象，在南方的广州，一些爱好时髦的小青年把铁罐包装上的“可口可乐”商标剪下来，贴在自行车的前把手或后轮护皮上，俨然是一辆“可口可乐牌自行车”。很显然，来自西方的文化输入比商品还要早上一步。

在其他方面，尽管紧缩的空气让人担忧，但还是有越来越多的公司来到中国。吸引它们的原因几乎都是相同的：便宜的劳动力、广袤的消费市场。

1982年3月，北美最大的运动鞋公司Nike急急忙忙地在福建开出第四个工厂，那时候，它被翻译成“乃基”，生产出的所有运动鞋全部出口海外，直到几年后，当它开始内销中国市场的时候，它才改名为“耐克”。

让人记忆深刻的是，乃基鞋的生产线全部是从临近的韩国和中国台湾工厂拆运过来的“二手货”，产业梯级转移的特征从一开始就非常明显。香港《大公报》的报道说：“乃基之所以转入中国大陆生产，主

要的原因就是那里的劳动力比韩国和中国台湾便宜得多。”到年底，乃基开在天津和上海的三间工厂将生产150万双运动鞋，公司董事长菲尔·奈特希望，到1985年，中国区的产量能够占到乃基鞋总产量的29%，即1800万双。中国将成为一个“全球工厂”的命运似乎在很早就被定义下来了。

瑞典的Ericsson公司与北京电信部门的通讯设备合作谈判也有了成果，它将在北京安装7500门程控电话，在此之前，中国所有电话都是陈旧的拨号式的，这个合同价值700万港币。跟Nike一样，它当时被翻译成技术色彩很浓的“易利讯公司”，直到后来它开始销售手机时才改成更有亲和力的“爱立信”。当时中国的电话普及率只有0.43%，全国10亿人口，仅200万部电话——也就是说每500人有一部电话，而北京和上海就集中了40万部，另外，全国只有12座城市能够打国际长途电话。4月份访问香港的公司董事长欧廷深对记者说：“每当我一想到这些数字，就会激动得睡不着觉。”

当然，并不是一切合作都会像童话那样的美妙，在商业活动中，文化和观念上的冲突从来就没有停歇过。法国雷米·马丹公司在天津成立了中外合资的王朝葡萄酒厂。法方经理对前来访问的《华盛顿邮报》记者抱怨说：“我们不得不告诉他们的第一件事情是，请不要在酒厂里随地吐痰。”而中方则觉得法国人实在太挑剔，“他们不习惯在中国工作，一停电，就大发脾气。”在项目谈判之初，法方承诺大量收购当地葡萄，然而，当农民喜滋滋地把葡萄挑到厂门口的时候，有一半以上遭到了拒绝。愤怒的农民把葡萄全部倒在酒厂门口，酒厂的中方合作者当然也十分不满，“如果葡萄含糖量不到18%，他们就不买，我们从未听说过这种事情”。最后解决的办法是，法国人公布了收购的标准和条件，并大幅提高合格葡萄的收购价格。

除了投资与合作，日后将愈演愈烈的贸易摩擦已经初露端倪。到年底，中国的纺织品出口增幅迅猛，在北美、日本市场，中国大陆货已经超过了之前一直领先的台湾货。在当年的出口贸易中，纺织品占到出口总值的32%，中美开始就纺织品贸易展开拉锯战式的谈判。同时，关于其他商品的制裁也开始了，11月，美国国际贸易委员会裁定，中国的蘑菇罐头损害了美国的蘑菇业，这是从公开媒体上看到的第一例针对中国商品的反倾销案。

11月24日，关税及贸易总协定部长级会议在日内瓦召开，在这次常规性年会上，来了一位特殊的客人——中国外经贸部派了一个司长前来观摩。法新社当即敏感地意识到，“中国试图成为这个国际贸易组织的一员，他此次前来的目的显然是想了解加入该组织的程序问题。”关贸总协定组织成立于第二次世界大战后的1946年，是布雷顿

森林协定中的一部分，它与同时成立的国际货币基金组织和世界银行被认为是全球最重要的三大国际经济组织。中国要加入该组织，将获得最惠国的待遇，但首先必须承诺开放国内市场。在此后相当长的时间里，能否及何时加入该组织，成为中国融入全球经济大家庭的最重要的标志性事件。

1982年，物质生活的改善似乎超出了人们原先那点卑微的奢望。城市商场里出现越来越多的家用电器，三年前才开始在中国制造的洗衣机到年底已经达到200万台的产量，电视机总量达到1000万台，电冰箱的需求量也呈井喷式的成长。在几年前，新婚家庭的三大件是“自行车、缝纫机、手表”，而现在已经变成了“新三大件”：电视机、洗衣机和电冰箱。对家电的需求直接引爆了其后长达十多年的中国家电热，由于这些产品的技术要求并不高，使得那些先觉醒起来的企业——包括国营公司中的弱小者及民营企业——寻找到了发展的缝隙，一些日后将风云一时的家电公司都将在这两年内一一登台亮相。

不过在这一年，中国最紧俏而奇异的商品，还不是松下电视、东芝冰箱或可口可乐，而是吉林省长春市的君子兰。

已经无法考据，这种造型高挑、气味淡雅的观赏植物为什么会一夜之间身价百倍，而这股疯狂的“君子兰风”为什么又会发生在向来商品意识淡薄的东三省。

长春人向来有种栽君子兰的风俗，但从来没有人把它看得很金贵。疯狂是从街巷中的小道消息先开始的，在此前的一年，一些“有人靠君子兰发财了”的传闻已经隐约弥漫在长春的大街小巷，据说，一个商贩养的君子兰被什么外商看中，出价一万美元买走；据说，一位港商要用一辆“世界上公认的超豪华高级皇冠轿车”来换一盆名叫“凤冠”的君子兰，结果被主人郭凤仪——一家花卉公司的经理给当场拒绝了；据说，一个老头养了几株珍贵的君子兰品种，死活不让人看，但是某夜被人偷走，结果气得立马断气；据说，有个人从沈阳长途开车来到长春偷花，得手后连夜返回，最后在仓皇逃窜中车翻人亡……这样的故事每天都在翻新、在制造、在发酵，每一个都有名有姓，有鼻子有眼。与此同时，长春当地的媒体也推波助澜，连篇累牍地发表文章说君子兰好，品格高雅，花中君子，放在家里能够清新家中的空气，养人容颜，有益健康，等等。就这样，原本几元钱一盆的花卉一日一日地扶摇直上，几百元，几千元，上万元，而当时，一般工人的工资仅三四十元左右，如果养出一盆君子兰，倒手卖出成百上千元，无疑是发了大财。于是，在炒卖预期的推动下，君子兰疯了。

到1982年，满城疯魔君子兰，这株秀气小巧的植物成为长春人生活的

唯一主题。它的价格一涨再涨，倒手赚钱者大有人在。年初，市面上出现了5万元一盆的君子兰，很快，10万元的也出现了，到9月份，在城里最热闹的红旗街花市上，最贵的一盆叫价竟达15万元！这是所有长春人一辈子都没有看到过的金钱数字。就这样，一种除了观赏别无他用的植物在开放之初的东北无比诡异地诱发了一场经济泡沫。

这个泡沫还将持续两年，1983年，长春市政府做出了《有关君子兰交易的若干规定》。为一种花草的买卖专门以政府名义做出规定，举国这是第一例。《规定》要求："卖花要限价，一株成龄君子兰不得超过500元，小苗不得超过5元。同时还规定，除了按交易额征收8%的营业税之外，一次交易额超过5000元以上的，税率要加成，超过万元以上的，还要加倍。"这份规定不但没有起到抑制作用，反倒像是往烈火中浇了一盆油，君子兰价格再被催涨。1984年10月，长春市人民代表大会正式通过决议，把君子兰定为"市花"，号召全体市民"家家户户养君子兰，至少要栽三株到五株，不种君子兰，愧为长春人！"至此，疯狂到达顶峰却也迅速转入疲态。由于投机过于剧烈，引发种种社会动荡，尤其可怕的是，很多企业单位动用公款投资君子兰，成为疯狂最强劲的动力。终于在下一年的6月1日，长春市政府迫于各方压力发布了《关于君子兰市场管理的补充规定》，明文规定，"机关、企业和事业单位不得用公款买君子兰；在职职工和共产党员，不得从事君子兰的倒买倒卖活动，对于屡教不改的要给予纪律处分，直至开除公职和党籍。"此规定一出，君子兰风戛然而止，花价一落千丈，再无波澜，只留下一地捧着花盆的市民欲哭无泪。

长春君子兰事件在当年并非孤例。1982年前后，江浙一带也曾爆发过五针松（一种观赏型松树盆景）的炒卖事件，其疯魔状况也毫不逊色。这些现象颇似17世纪荷兰发生的郁金香事件。[53] 它可以被看作贫穷日久的底层民众对财富渴求的一次妖魔式释放。"潘多拉的盒子"真的被打开了。客观地说，1982年宏观经济的紧缩，并没有造成意识形态上的全面回流，它所表现出的种种粗暴是一个习惯于用行政手段和思路解决经济波动问题的政府，在面对新环境时缺乏市场经济管理能力的体现。在中央决策层，改革依然是主流的力量，一些重大的变革在继续推进中。

这一年的一月，在邓小平和胡耀邦等人的力主下，国务院宣布精简机构，这是建国之后该机构规模最大的一次缩减，在国际上引起了广泛的好评。用日本《东京新闻》的评论说"官越大，减的越多"，其中，副总理减少了八成，部长级减少了七成，司局级减少了五成，其余减少了1/3，部委从52个减少到41个。外电乐观地认为，"国务院做出了一个新典范，如果全国各省市起而仿效，中国的机构臃肿之症将可以

治好一半。”在3月8日，国务院宣布增加一个经济体制改革委员会，这个机构成为中国体制改革的探索者，它的权力将日渐增大，一度握有股票上市等审批权，直到1998年3月被撤销前，它一直是最显赫和权重的经济主管机构。

9月，中国共产党第十二次代表大会开幕，会上最重要的政治议题是，确定了“建设有中国特色的社会主义”的国家战略。邓小平在中共十二大的开幕式上致辞，第一次提出“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出来的基本结论”，换句话说是，中国已下决心放弃高度集中的“苏联计划经济模式”，开始以“计划经济为主、市场调节为辅”的经济体制改革。 54

与这一战略相关的是，会上被选为中共中央总书记的胡耀邦明确提出了经济发展的目标，“到本世纪末，力争使全国工农业总产值翻两番”。与1978年全国科学大会上提出的那个浪漫蓝图相比，这个目标明显要务实和可执行得多，它在相当长的时期里激励着这个国家里的每一个人，它让全民看到了一个依稀可见的希望。日后发展的事实是，到1995年，全国GDP提前五年比1980年翻了两番。

这一年的秋天，一个叫梁伯强的青年从香港又潜回到了老家——广东省中山县的小榄镇。两年前的一个深夜，18岁的他和三个好朋友从中山小林农场的八一大堤跃入冰冷的海水，冒着生命危险偷渡到了对岸的澳门。这两年里，他在香港和澳门四处打工，先在码头扛大包的牛仔裤，后在家具工厂描摹山水花鸟和古代仕女，他住在满是偷渡客、娼妓和毒贩的工棚里，整日提心吊胆。听家乡来的人说，现在国内做生意机会多起来了，于是，他把辛苦攒下的三万元港币绑在腰上，又悄悄回到了小榄镇。没有一家国营单位愿意接受他，原来工作过的工厂一度同意接纳他，但条件是要他在全厂职工面前悔过自新，并要挂上“叛国投敌”的牌子，念自己的检讨书。梁伯强有点失望了，他只好选择去菜市场当菜贩子。那时候，由晓光作词、施光南作曲的《在希望的田野上》非常流行，“我们的家乡，在希望的田野上，炊烟在新建的住房上飘荡，小河在美丽的村庄旁流淌。一片冬麦，一片高粱，十里荷塘，十里果香。”梁伯强每天就哼着这首欢快的歌曲在焦急地等待自己的机遇。不久后，他将用扛大包和描家具攒下的三万元钱办起自己的工厂——这在三年前是根本不可能的事情，20年后他成为中国的“指甲钳大王”，产品占据全国60%的份额。

在当时的中山小榄，乃至中国沿海各地，到处游荡着“梁伯强”，他们是中国田野上无数朵渴望致富的漫漫野花。尽管受到遏制，体制外力量还在上升的通道里，到1982年年底，全国工商户已达101万家，与

1979年底的10万户相比，整整增长了10倍。春天真的已经到了，尽管没有歌曲里唱的那么浪漫。

【企业史人物】“大王”如蚁

历史中的人物，大体可以分为两类，一类是大人物，一类是小人物，大人物决定了历史的走向，小人物体现了历史的真实。温州“八大王”当然该归入小人物，他们被举国通缉的时候，没有一个人的资产超过50万元，在事件之后，他们也大多平凡无奇，重回芸芸众生。

原本以为要被杀头的胡金林，心惊胆战地进牢又懵懵懂懂地被放了出来。获得自由身不久，他就筹划办一个轧钢厂，“温州没有轧钢厂，乐清更没有，现在基本建设急需钢材，我要办一个轧钢厂！”说这段话的时候，他早已忘记了三年前他正是因为与国营企业争夺原材料才遭到打击的，商人从来是经济动物，要他们眼睁睁地看着商业机会从手指缝中溜走而无动于衷，似乎比杀他们的头还难。那个只有4.5亩地的私人轧钢厂办到1988年就难以为继，胡金林远走上海、深圳做生意，最远的地方到过新疆的柴达木盆地，他说，“报纸上说，西部开发是21世纪的曙光，我马上想到可以去撞撞运气。”在撞了一鼻子灰回来后，胡金林重拾旧业，开始生产和经销“交流接触器”，这时候柳市的低压电器已赫然成势，胡金林在这里早已算不上什么“大王”了。

“线圈大王”郑祥青当年被抓进去就有点黑色幽默。某日，“打击经济犯罪工作组”车过柳市，看见一幢三层楼高的小白楼颇为醒目，组员们就在车上议论，“这户人家不搞资本主义，能有钱盖这样的楼吗？”第二天，楼主郑祥青就成了重点清查对象，工作组抄家时在院子里发现一大堆废弃的电机线圈，他就被指控为“生产伪劣线圈牟取暴利”，“线圈大王”的名号由此圈定。郑祥青被关押半年后放回，将近七八年不敢出门做任何生意。后来他迷上了刚刚时兴起来的电脑，在柳市镇上开过一个小小的电脑培训班。

唯一没有被逮住的“螺丝大王”刘大源倒一直在做螺丝生意。他开在镇上最热闹的前市街的“大源螺丝店”在很多年后成了记者前来拍照的改革样板。他最自豪的事情是，“80年代，我店里的螺丝可是最全的，那时，上海标准件公司都才只有两万多种，我有四万多种呢！”后来，国营的上海标准件公司真的被刘大源们冲垮了。

“目录大王”叶建华原本是个拍照个体户，某日，胡金林找到他，请他给自己的电机产品拍一个产品目录，叶受此启发，便专门给柳市镇上的企业拍目录。他很有点推销头脑，在目录册上他都会标上产品的名称和基本数据，还分别标明了“国家价”和“柳市价”，那些对电器一窍

不通的经销员跑到各地，一拿出这个目录册就一目了然了。他做这个生意，竟名列“八大王”之一而被判刑关了一年半。出狱后，叶建华再不敢干这生意，于是开照相馆、开广告公司、开汽车修理厂，“目录大王”终成前尘旧事。

年纪最轻却坐牢时间最长的是“矿灯大王”程步青，他被公审判刑后，举家在柳市已无法立足，其父母兄妹被迫流离他乡。程步青出狱后，便去了上海做生意，后不知所终。“合同大王”李方平跟程的遭遇很相近，他被关了四个月后放回，从此远走上海，后来侨居加拿大。“旧货大王”王迈仟，在1995年病死于肝癌，时年50岁。

“八大王”中，日后稍有成就的是“电器大王”郑元忠。他被全国通缉后亡命天涯，在1983年9月终于被公安捕获，第二年的3月无罪释放。出狱后，他重操旧业，办了一家开关厂。20世纪90年代初，不惑之年的郑元忠又到温州大学读国际贸易专业，成了温州大学年纪最大的学生。毕业后，他突然转做服装行业，创办“庄吉”服装有限公司，并请动香港明星吕良伟做品牌代言，这家公司后来成为温州服饰业中较成规模的一家。日后评选“温州改革风云人物”，郑元忠便总是以“八大王”的代表而名列其中。

“八大王事件”在1982年前后举国知名，臭不可闻，一度压得温州民营企业抬不起头。1984年，时任温州市委书记的袁芳烈深感，“八大王案不翻，温州经济搞活无望”。他组织联合调查组，对全部案卷进行复查，得出结论是，“除了一些轻微的偷漏税外，八大王的所作所为符合中央精神”。

沧海横流，历史从来浩荡向前。“八大王”身份渺小，命运如蚁，举重若轻的“符合中央精神”六字似乎已算是还了他们一个公道。[55]

1983 步鑫生年

万里长城永不倒，

千里黄河水滔滔，

江山秀丽，叠彩峰岭，

问我国家哪像染病？

——香港电视剧《霍元甲》主题歌，1983年

1月3日，全中国的第一家超级市场在北京市海淀区开业，它只有200平方米那么大，一次挤进100个顾客就会转不过身，它只出售蔬菜和肉食两种商品，而且比不远处的菜市场贵5%～40%。绝大多数的北京人好奇地进来转一圈，马上就吐着舌头逃出去了，购买者几乎都是外国人，他们抱怨包装袋上只有价格而没有商品名称和质量，所以常常会把鸡肉当成猪肉买走。

也是在1月，一家开办于伦敦的“亚洲与中东投资有限公司”设立了一笔总额为1000万美元的“中国投资资本基金”。据《亚洲华尔街日报》的报道称，这是第一笔专为中国设立的投资基金，它将被平均分成100份，投入到“有发展潜力的、新建的或现有的中型工业企业中”。这条新闻被《参考消息》转载，不过好像没有引起任何人的注意。在当时，“投资基金”实在是一个太陌生而遥远的名词。

改革开放五年来，一切似乎没有按预定中的进行，在农村一试就灵的“承包制”在企业改革中成效不彰，在计划管理体制中运行多年的行政部门和国营企业似乎都不习惯用市场的方式来改变自己，跨国资本对中国的投资兴趣好像也不如想象中的那么大，倒是南方的香港同胞表现得非常积极，不过从总量上来说，实在难以让打过淮海战役、指挥过百万雄师过长江的邓公感到解渴。体制外力量的纷涌而起，是意料外的事情，但到底它能长得多大、会把中国引向何方，却还要边走边看。

过去的两年多里，年广久和陈志雄们雇用八人以上帮工算不算违法的争论一直没有停下来过，马克思的经典论述谁也不敢违背，但现实却好像膨胀的气球眼看着要爆炸，邓小平显然也注意到了这个问题，在双方争辩不下的时候，大家都希望他能给个明确的说法。在一份关于如何处置私营业主超出规定多请帮工的请示报告上，邓小平用潦草的笔迹写下了自己的意见：“放两年再看。”根据他的这个指示，中共中

央当即对此提出了三不原则：“不宜提倡，不要公开宣传，也不要急于取缔。”再过两年，此事又被递交上来，邓小平的意见还是“再看看。”再看了两年，直到1987年的中共中央5号文件中，对雇工数量的限制才被去掉了，“三不原则”改成了16字方针：“允许存在，加强管理，兴利抑弊，逐步引导。”而在那时，私营业主雇用大量劳动力的现象已经比比皆是，在舆论上也已经没有任何的争议了。

从这个细节就可以看出邓小平领导这场艰巨变革的战略思路：摸着石头往前走，不争论，也不做政策上的明确界定，让最终发生的事实来定义前行的方向。这种改革思维使中国变成了一个巨大的经济试验场和冒险乐园，所有的激情和野心都被无限地激发出来，从社会底层喷发出来的火浆终于让大地熊熊燃烧，只要有利于经济的发展和财富的累积，一切都似乎百无禁忌，中国社会的道德底线和法制底线一次次地受到挑战和冲击，公共价值观念变得越来越世俗化和物质化。

在1983年的1月，所有的这一切都刚刚开始。12日，邓小平在一次谈话中指出，要允许一部分人先富起来。在今后的很多年里，他一再地提到“要让一部分人先富起来”，这成为了他最著名的改革格言之一。它也跟“摸着石头过河”、“不管白猫、黑猫，抓住老鼠就是好猫”等名言一起构成了邓式变革的思想基础。

那部分先富起来的人，很多是体制外的小人物。十多年后，他们将成为这个国家的财富阶层，不过在那一年，他们还在贫贱中胆怯地摸索。

刚过了春节，四川新津县农业局刚刚分配进来的大学生陈育新突然提出辞职，更让人不可思议的是，他要求到农村去做专业户。这在小县城里掀起了轩然大波。

陈育新原名叫刘永美，他有两个哥哥刘永言、刘永行，和一个弟弟刘永好，刘家四兄弟在新津是出了名的有出息，他们当时都在不错的工厂和机关单位里上班。老三突然要辞职，还是去当农民，这让所有人百思不得其解，县委书记钟广林打算亲自找这位全县第一个辞职的干部谈一次话。陈育新的态度很坚决，钟也不好太反对，最后语重心长地要求他，“小陈呀，你去了农村，广阔天地，要好好发挥你学到的知识，起码带富十个农户，十个。”

陈育新的心思只有刘家四兄弟自己知道。这四个血气方刚、在当地颇有见识的青年人早已不耐烦在暮气沉沉的事业机关里老此终生了，他们合计好了，要办一家电子工厂。他们连第一个产品——双声道音响也研制出来了，偷偷拿到县里的商场门口一放，居然音效还不错。当

时，在城市里根本不允许私人办企业，唯一的可能是到农村里去办社队企业。于是，商量的结果是，对无线电最精通的老三先辞职，到郊区的古家村办一个社队企业，其他三兄弟再分头辞职加入。当时，连工厂的名字都想好了，他们很崇拜大发明家爱迪生，他的公司叫作GE，刘家兄弟的工厂就叫“新异”。

陈育新背着铺盖进了古家村，几周后，拿着村里同意开办新异电子厂的报告到县里去审批，居然被一口拒绝。原因是，“你们没有资金，没有工程师，瞎胡闹什么！”

办电子厂的路就这样莫名地被堵死了。陈育新号啕大哭，重病一场。但日子还要过下来，四兄弟再合计，决定只能在农村生意里找出路了。当时，农田已经分包到户，农民生活渐渐好起来，养殖业开始露出发展的苗头。刘家兄弟觉得搞一个良种场一定不错。

就这样，日后将成为中国首富的刘家兄弟办起了平生第一个实业：育新良种场。那已经是1983年的秋天了，刘永言卖掉了家里唯一的一块手表，刘永行卖掉了自行车，四兄弟一共凑了1000多元钱，陈育新把自己家的房子改做了孵化室，他和妻子搬到了临近一个幼儿园的小单间里。一个充满传奇和曲折的家族创业史就这样简陋地开始了。一年后，一个叫尹志国的人骗走了2000只小鸡，差点让良种场破产。幸好在这时，刘永言看到了一条新闻，朝鲜的金日成首相送给中国一批鹌鹑，报上说它是“会下金蛋的鸟”。他很是心动，听说附近的灌县有鹌鹑卖，便急急地赶去买回50只大鹌鹑和200个种蛋。因为他把钱都花光了，最后是扛着一大笼子鹌鹑和种蛋走了几十里路才回到新津的。

说鹌鹑会下“金蛋”，是因为它的产蛋率高，一只雌鹌鹑几乎每天都可以下一个蛋。刘家兄弟一计算，平均下一个蛋的饲料成本大约是两到三分钱，而当时一个蛋可以卖五到六分钱，利润差不多有一倍那么高。而且，鹌鹑小，不占地方，容易大规模养殖。于是，他们把良种场的重点转到了鹌鹑的养殖上，四兄弟在农技和无线电上各有擅长，搞起事业又是一样的搏命，他们的良种场当然比别人要好不少。为了提高产蛋率，陈育新和刘永好琢磨出了电孵技术，刘永行则每天背着鹌鹑蛋去新津附近的县镇兜售，因为每天走的路很多，使得他幼小时受过伤的左腿旧伤重发，最终落下了微瘸的后遗症。很快，他们在鹌鹑养殖上赚到了钱。到年底，刘家买了一台14英寸的彩电，让四乡邻里羡慕不已。

在新津，养鹌鹑渐成风尚，数年后，这里成了全国最大的鹌鹑养殖基地，养殖户竟超过十万人，刘家兄弟也掘到了他们的“第一桶金”。便在这时，他们又敏捷地转到了另一个行业中。在鹌鹑养殖中，他们试

验出了一个饲料配方，随着养殖户的日渐增多，饲料成了最紧缺的商品，刘家兄弟当即开出了一个饲料工厂，它被起名为“希望”，后来成为中国最大的饲料集团。当时，整个成都地区，只有一家国营饲料工厂，在体制上根本不是刘家兄弟的对手，由鹌鹑饲料进而生产需求量更大的猪饲料，到1987年前后，刘家兄弟已经悄悄聚起了上千万元的资本。他们可能是改革开放后，第一个靠产业发展完成千万级资本积累的家族。刘永行日后在自传《希望永行》中说：“如果我们一直待在机关里，到今天最多是科级干部，如果我们一直做鹌鹑，到今天可能是衣食无忧的小老板，如果我们后来不做猪饲料，也可能是几个中等工厂的中老板。”[56]

当刘家兄弟不亦乐乎地养鹌鹑的时候，在同省的万县，已经出狱三年多的牟其中又被抓进了监狱，这次他犯的罪是“投机倒把”。



▲刘家兄弟创办的鹌鹑场。后立者为刘永好

牟其中办的中德江北贸易服务部这些年一直没有起色，只能做一些小本的藤椅生意。这年初，他发现一种由上海工厂生产的“555”牌座钟在市场上很好销，大凡结婚的青年都会添置一个。他当即找到重庆一家半停产的军工企业，请他们仿制一万个“555”牌座钟，每个25元。然后他赶到上海，把仿制钟以32元的价格卖给一家贸易公司。这样一倒手，他赚了足足7万元。这在当时，无疑是一笔很大的生意，对牟其中来说，更大的意义在于他看到了跨区域流通的巨大空间，原本就对实业制造和经营管理毫无兴趣的他从此疯狂地迷恋上了空手腾挪

的“智慧产业”，开始他充满传奇和荒诞气质的“首富生涯”。

不过在这一次，他还要经受一次磨炼。他的倒卖新闻在万县当地一时广为流传。9月，万县工商局以投机倒把罪名将牟其中及七名员工收押，当时的《万县日报》如此报道这一事件：万县市个体经营户“中德商店”，打着百货、五金零售的招牌，采取各种非法手段，内外勾结，大量套购国家统购统销物资，买空卖空，投机倒把，牟取暴利。

郁闷之极的牟其中将在一个潮湿污浊的牢房里关足整整一年，这期间他唯一做的事情是写了一份情深意切的“入党申请书”。到下一年的9月，他才被不了了之地释放出来。

几乎就在牟其中因投机倒把罪被再次投进监狱的同时，在南方的深圳，那个喜欢拿《大卫·科波菲尔》当枕头的王石也正在干同样的事情，不过他却没有遭到同样的厄运。

在当了几年工人和政府公务员之后，不安分的王石终于下决心去深圳实现自己的梦想。一日，他在蛇口街头闲逛，望见路北一侧耸立着几个高大的白铁皮金属罐，那是刚刚进来办饲料厂的泰国正大集团的玉米储藏仓。这些玉米产自美国、泰国和中国东北，经香港再转运到深圳。王石愣愣地闯进了正大的饲料厂，找到一个管事的问，“你们为什么不直接从东北进玉米，而要从香港转呢？”回答是，“我们也想呀。但是，中国的运输要指标，我们是一家外国公司，根本不知道该找谁要车皮，这件事我们解决不了。”

王石一拍胸脯，“我解决运输工具，铁路、海运都没有问题，我拉来的玉米你们要吗？”

就这样，他通过关系找到了广东省海运局，双方一拍即合。王石当起了玉米中间商。从1983年4月到12月，短短不到一年的时候，他赚了300多万。然后，他拿着这300多万的玉米款成立了以主营进口专业视频器材的“现代科教仪器展销中心”，而这便是日后中国最著名的房地产公司万科的前身。很多年后，当王石遇上四川希望的刘永好时戏称：如果当时不是我转行，这“饲料大王”的名分可就是我的了。

被抓进去的牟其中和发玉米财的王石，在当时有一个共同的、贬大于褒的民间称谓，叫“倒爷”。



▲商业“入侵”中国城乡的每一个角落

在80年代初，随着经济的日渐恢复和民众购买能力的复苏，物资（包括消费品和生产原料）全面短缺。与此同时，控制在国家手中的流通

渠道则仍然低效而僵化，这在农村市场上直接诱发了沿海农村小商品及专业市场的发育，而在城市市场，则形成了一个介于合法与非法之间的地下流通势力，这些被称为“倒爷”的人，有的具有超强的商品嗅觉和运作能力，有的则有可依靠的裙带背景，他们在国家统购统销的流通体制外建立了一个庞大而繁杂的物流网络，从中牟取差价利益。在今后的几年内，“倒爷”之风将愈演愈烈，绵延长达十余年，他们利用关系滋生腐败、倒卖批文、一夜暴富及对流通秩序的肆意破坏在公众心目中形成了极其恶劣的形象，以至于到了人人切齿、个个喊打的地步。然而在客观上，这些“倒爷”如蚂蚁啃堤，最终把僵硬的计划流通体系摧毁得遍体鳞伤，从而以一种十分灰色而非法的方式协助重建了中国的市场流通和资源配置。他们是经济转轨期里必然出现的经济寄生物。

在1983年前后，中国的第一批“倒爷”出现在北京和深圳。前者是政策资源和权钱交易的中心，后者则有一个宽松的商业氛围和对外开放的窗口效应。这时的深圳，已经渐渐显露出改革先行的凹地优势，一个出乎任仲夷、袁庚等人预料的是，这个“窗口”并未如设计中的那样吸引巨额的外资投入，相反，倒是成为“卖全国、买全国”的“大基地”，一些内陆省份的政府纷纷到这里开设贸易公司，以此为“窗口”，利用深圳的优惠政策，进行货物的倒卖流通。香港亚洲研究中心的陈文鸿博士在一项研究中发现，当初袁庚等人提出的四个深圳发展目标，到1983年都已经渐渐偏离：“产品以出口为主”，实际进口大于出口4.84亿美元；“引进以先进技术为主”，但引进的主要是中国香港、日本的被淘汰不用的设备；“投资以外资为主”，实际上外资只占投资的30%，而且绝大部分是港资；“结构以工业为主”，当年深圳工业生产总值为7.2亿元，而社会零售商品总额为12.5亿元，做生意赚的钱比工业多得多。一本描写深圳早期崛起的作品《深圳的斯芬克思之谜》中记录说，“贷款发财的热情高得惊人，贷了款挂出招牌成立这公司那公司，深圳街头每天炮竹响个不断，得不到控制的贷款如脱缰野马，已超出深圳存款余额20多亿元，弄得只好到中央和其他省市、自治区去借资金……”[57]

这一状况在日后的几年内并没有改变，在外国人看来，深圳的投资条件并非像原先承诺的那么好，美国《财富》4月号上便刊登了一篇观察稿，抱怨：“深圳的治理，机构重叠，缺乏商业经验。一位投资者说，在许多国家只要一个电话就能解决的问题，在深圳需要很长时间和官方讨论。这里仍然是中国。”但是，在内陆和其他省份看来，深圳的政策环境已经好到不能再好了，越来越多人像王石一样跑到这里来找机会，越来越多的商品和资金向这里流动。在1979年，深圳最主要的银行深圳建设银行，存款只有381万元，到1983年，它已经有了

7.19亿元。在深圳建设的前十年中，国有资产增长到250亿元，来自银行的贷款就有180亿元，而其中的绝大部分是从内陆地区以各种正规或灰色的方式融通过来的。在这个意义上，深圳的奇迹不是靠吸引外资而产生的，而是全国人民“倒”出来的。广东学者何博传在《山坳上的中国》[58]一书中曾经描写过一个“倒卖”的实例：一些上海人跑到深圳买了一把折叠伞，发现竟是从上海运去香港，又转回深圳的。上海人很高兴，说是比在上海买少花了几块钱，深圳人也高兴，说赚了几块钱；香港百货公司也高兴，同样说赚了几块钱，真不知谁见鬼了！[59]

面对流通环节的活跃和“混乱”现象，中央政府陷入两难。

一方面，“倒爷”和形形色色的民间贸易公司扰乱了商品流通的计划体系，造成乱涨价和通货膨胀。所以，在这一年里，北京为此一再下文，7月，国务院和中纪委联合下发《紧急通知》，严厉要求“坚决制止乱涨价、乱摊派两股歪风”。10月，这两个机构又下发《通知》，要求“坚决制止农业生产资料供应中的违法乱纪活动”。这两个《通知》在客观上取得的效果是，对于有背景的“倒爷”来说，虽有威慑却根本无法禁止，对于那些“老实听话”的国营企业来说，使得他们不敢自作主张，龟缩到计划体制的框框内。新创刊的《经济参考》便在7月22日的头版头条刊登了一篇耐人寻味的新闻：上海第五钢铁厂向镇江冶炼厂采购一批钼铁，后者要求价格比国家定价高28%，并称如果五厂不能接受，自有其他钢厂愿意按这个价格要货。五厂没有办法只好按此采购，而自己在销售钢材的时候也被迫“涨价”。被指“乱涨价”的镇江厂也自有难处，如果按国家定价，则必亏无疑，因此涨价也是迫不得已。这一新闻透露出来的信息是，刚性的计划定价已经在日渐市场化的环境中陷入结构性困局。

另一方面，松动价格管制、开放部分商品的定价权已成为大势所趋。在此之前，全中国所有的商品，从大型机械到针头线脑，都是由国家计划定价的，任何企业不得有一点的自主权。这种状况显然无法维持，因此，国家不得不开始逐步放开了小商品的价格，在1982年9月和1983年9月，国务院先后两次放开了共510种小商品的价格，同时还允许同类产品有5%～15%的“质量差价”，那些被授予金质、银质奖的优质产品还有另外更大的定价空间，其中，金质奖产品加价不超过15%，银质奖不超过10%，优质产品不超过5%。

小商品价格的放开与松动，为货物的流通和民营企业的崛起带来了可能性。在以后的描述中，你将看到，中国第一代民营企业的出现与小商品的流通与制造密切相关，正是在这些不起眼的、为大中型国营企业不屑一顾的领域里，精灵般活跃的民间资本完成了自己的原始积

累。

现在，我们就要把目光转移到浙江中部和南部的一些穷乡僻壤。日后的人们很难想象，为什么在那些不通铁路、没有工厂、资源匮乏、知识素质也不高的地方，会孕生出中国商品的集散地。

在1980年之前，很少有人知道义乌这个小县城，它地处浙中盆地，三面环山，狭窄的街巷，低矮的木屋，全县28万劳动力，剩余劳力达15万人，人均年收入88元。近百年来，义乌最出名的是“敲糖换毛”，这里生产红糖，同时土地贫瘠，为了提高粮食产量，地方有鸡毛肥田的习惯，俗称“塞毛”，为了收集鸡毛，农民们便于冬春农闲季节肩挑糖货担，手摇拨浪鼓，走村串乡“敲糖换毛”。为了多点收益，糖担里每每会放一些妇女所需的针线脂粉、笄网木梳。这群“敲糖帮”大概有万把人，百年未绝，成了浙中一带“天生”的农家商贩。1978年前后，在义乌县城东部的廿三里乡、福田乡出现了自发的乡间集市，十多副货担在那里设摊，出售各色针头线脑、自制的鸡毛掸子、板刷等等。又过两年，这些货郎进了县城稠城镇，一副担子摆下来，附近马上冒出两三副，然后更多。小摊位蜿蜒而行，吆喝声渐成声浪，不久就发展到了两百多摊。当地县政府不知道如何管理和处置这些“敲糖帮”，于是便发出《小百货敲糖换取鸡毛什肥临时许可证》，算是默许了这些商贩的存在。



▲1983年发行的国库券

到1982年年底，全县的《临时许可证》不知不觉已经发出了7000份，稠城镇上的商贩也超过了300摊，所交易的商品大大超出了“鸡毛什肥”的规定范畴。有人便开始给省里写信，惊报“义乌出现了资本主义的小温床”。彼时担任县委书记的谢高华面临巨大压力。

谢高华是个瘦削矮小的中年人，1.65米不到，顶多90来斤，走在马路上，像是一朵棉花在飘。但是，就是这朵“棉花”却做出了他一生中最倔强的决定，1982年11月，他宣布正式开放“稠城镇小商品市场”，并宣布“四个允许”：允许农民经商，允许从事长途贩运，允许开放城乡市场，允许多渠道竞争。四条之中，“允许从事长途贩运”明显与中央文件相背离，其余三条也无法律依据可循。谢高华把小商品市场的第一张营业执照发给了一个叫冯爱晴的农村妇女，她后来成了全国新闻人物。1983年7月，义乌县政府投资58万元，建造起一个占地220亩的摊棚式市场，场内全部是水泥地面，钢架玻璃瓦，这是当时中国最先进的专业市场。

胆大包天的谢高华在义乌挖出的这个“政策凹地”，迅速地产生了积聚效应。到年底，有个叫朱恒兴的有心人做了一个统计，义乌的市场摊户增加到1050个，日均交易人数为6000人，其中六成以上是外地人，以温州和台州为主，上市商品多达3000多种，本地产工业品约占1/3，其余大多来自省内乡镇企业及江苏、广东一带的产品，而销往地多为长江以北及云贵等省份。很明显，一个跨越省界、辐射全国的市场网在当时已显雏形。与此同时，商品物流也带动了义乌家庭工厂的发展，很多商贩在市场里摆摊，在家里搞家庭工厂，所谓“前店后厂”的模式油然而生。

“货多价廉款式新”，义乌的名声以令人难以置信的速度在中国农村传播，这里很快出现了来自天南地北的商贩。1984年年底，上海《文汇报》记者沈吉庆听熟人说，在浙江有个叫义乌的地方，一种新颖小商品或新技术只要在国内的城市商场一出现，没过多久，人们就可以在那里的市场上找到。他便饶有兴致地赶到了义乌，后来他写出一篇《小山沟里的大市场》，这是义乌第一次被媒体发现。沈吉庆看到，在小商品市场周围活跃着上万名商贩和2000多家家庭工厂，而义乌人的技术都是商贩们从全国各地带来的，塑料加工是从广州学来的，针织工艺是从绍兴、嘉兴引进的，童鞋制作是从温州移植来的。他还讲了一个很生动的故事：年初，有位商贩听说在城市里太阳帽的生意非常好，就特地赶到杭州去买一顶回来，钻研了三天，就仿制出了一模一样的太阳帽，价格还比城里的低了一半。半年后，在义乌市场上加工经营太阳帽的商户就达到3000人，成了全国最大的太阳帽产销中心。

义乌的发展模式[60] ，几乎是80年代中国民营经济成长的标本：一个专业市场的出现，构筑出一张辐射农村及中小城镇的商品网络，在物流需求的诱发下，周边冒出数以千计的家庭工厂，最终形成“前店后厂”、“双轮驱动”的初级产业格局。在中国改革的前十多年，任何产业基础、政策扶持、人文素养乃至地理区位等方面的客观条件，都无法与当地的改革创新意识相匹敌，往往，一地观念的解放与否是它有没有可能发展起来的唯一条件。那些工业基础雄厚、地理位置优越的城市地区，如东北、华北及上海等地，由于计划经济色彩浓厚，政府管治能力健全，民众对体制的依赖度较高，民营资本难有萌芽的机会，倒是天偏地远、国有经济薄弱的边穷地区，如珠江三角洲、闽南和浙江中南部一带，却意外地具备了自谋生路的勇气和可能。

义乌小商品市场里，来自温州的商贩是最主要的一群。事实上，在义乌崛起之前，温州的专业市场已经发育到了相当的程度。

跟义乌相比，温州是一个更具传奇色彩的地名。在中国当代改革史上，温州可被视为“圣地”。这里诞生了第一批工商个体户、第一批专业市场、第一批私人公司，这里也因而承受了巨大的政治和意识形态上的压力，每一次观念交锋之际，这里都成为千夫所指的众矢之的。在上一年开始的治理整顿中，温州已经成了被重点关注的对象，“八大王事件”的发生并非偶然的现象。整治一度让纷乱热闹的温州经济突然降温，不过潜伏在民间的水流却从未断绝过。

在1983年前后，温州的家庭工业有十余万户，从业人员40万人，常年有十万人奔波于全国各地，推销产品和采购原料，后来有人用“四千精神”来形容这“十万购销大军”的艰辛：历经千辛万苦，说尽千言万语，跑遍千山万水，想尽千方百计。在这些购销员的四海奔忙和穿针引线下，乐清、苍南等县日渐形成了400多个商品交易的集散地，其中一些稍具规模的便被好事者通称为“温州十大专业市场”，这些市场的交易商品均为日用小商品和生产性原料，如纽扣、塑料编织袋、塑胶鞋、低压电器、皮革、铝塑标识，等等。

而最让人惊奇的是，这些市场偏偏都不在交通的要道和城镇中心，全数俱在交通十分不便捷的山谷或水湾乡村，前往交易的耗时费力都很大。譬如，乐清的桥头纽扣市场，兴起在一个距离杭温国道有3.5公里的山窝窝里，自它1979年出现直到20年后日渐衰落，它都没有搬离原址或离国道稍稍近一点。

苍南宜山的再生纺织品市场，更是交通不便，新华社记者胡宏伟记录了他当年去宜山采访时的“行路图”：早晨从县城灵溪出发，坐着中巴车在乡间路上颠簸了差不多两个小时后，眼前淌着一条不知名的小

河。登船，两岸山峦十分清丽，没有顶棚、狭长得像条龙舟的小船在弯弯的河道拐过来又拐过去。上岸，只见成串的农民"的士"（这是一种小型的柴油三卡，限定载客六人，实际常常达十多人，有的干脆蜘蛛般半个人吊在车外）极热切地揽客，嘭嘭作响的柴油发动机让你心跳得别扭。又是一条小河，又是一段对生意人来说无暇顾及的风光之旅。下午，当你觉得似乎有点饿过了头的时候，宜山镇也就到了。宜山当时已有纺织机上万台，从业人员6.7万，4个专业乡，58个专业村，7个专业市场，每年流进该地的腈纶边角料达1.7万吨，有人计算过，按一节车皮载重20吨计，共需850个车皮。[61]

如此巨量的原料，再加上每年上千万件的再生腈纶衣裤，由这个极不便捷的地方贩进运出，而经营者却不思迁移，这种现象让后人读来非常费解。一位叫张仁寿的温州研究者曾用"边区效应"来解读："温州十大市场大多坐落在水陆交通都不是很便利的地方，唯一合理的解释只能是，在那些地方，左的思潮相对薄弱，计划经济的束缚相对较小，否则，这些市场很可能在兴旺之前就遭取缔。中国改革的经验证明，对旧体制的最初突破，往往发生在旧体制最疏于防范的地方。"此论可谓点中要害。由此可佐证当时温州商人的处境之凶险，改革先行者的狡黠与酸楚大抵都在这里了。[62]

到这一年底，温州的专业市场经验受到中央高层的关注。在11月29日的全国农村工作会议上，副总理万里对宜山的再生纺织业大加赞赏，建议与会者都可以去参观参观。他的讲话传回到温州，当地官员立即开会，大小喇叭广为传播，总算让一年前因"八大王事件"而形成的阴霾稍稍散去些许。

发生在流通领域的这些变革，在当时的中国大地上寥若晨星，尽管无比活跃，却还并没有显现出它对计划体制的革命性冲击。商品供应的短缺特征，使得决策者仍然认为，国营企业的病症主要出在内部管理的僵硬和低效率上。所以，全部的注意力和政策制定便集中在这些方面。

当时的国营企业聚集了中国几乎所有的资产和精锐人才，它是中国渐进式改革的主角，在某种意义上，它的成长形态和改革路径决定了中国改革的性质和命运。在当时全球范围内，所有社会主义国家都面临国营事业的改革难题，匈牙利经济学家亚诺什·科尔内在两年前出版了《短缺经济学》[63]，他对国营企业的运行模式及特征进行了理论上的解剖，针对普遍存在于社会主义国家的企业效率低下及商品短缺现象，科尔内指出其根源不在于"政策的失误"，而在于使企业预算约束软化的社会经济关系和制度条件。这是一个非常致命的判断，其言下之意便是，必须改变现有的社会制度条件才可能让国营企业的活力获

得焕发，而不仅仅是寄希望于中央政策的调整或企业内部管理的变革。这个思想在东欧和苏联获得了强烈的反响，并最终成为那些国家选择激进的“休克式疗法”的理论依据。在中国，科尔内的理论也早早地传了进来，他的结论显然无法获得认同，不过，他的非均衡理论及分析方法却极大地启蒙了中国的经济学者。

第一轮国营企业改革的现状表明，如果没有利益分配上的明确界定，即便企业的生产积极性被暂时地释放了出来，它与上级行政主管部门的矛盾也不会得到缓解，而且可能愈演愈烈，首钢与北京市财政局之间的那场纠纷事件在全国各地正不断地上演。同时，由于缺乏预算的约束力，企业的投资冲动会盲目膨胀，在过去的几年里，基础建设和计划外的项目之所以会越来越大，到了难以控制的地步，就是因为没有人需要对投资的后果负责，先把蛋糕做大，分了再说，至于如何收摊子，那是“国家的事情”。于是，为了解决这个症结，中央政府决定从税制改革下手。

6月，国务院批转了财政部《关于国营企业利改税试行办法》，同意把执行多年的利润上缴方式，改成有比例的纳税制。有盈利的国营大中型企业均根据实现的利润，按55%的税率缴纳所得税。企业的留利部分，再根据不同情况分别采取递增包干上缴、固定比例上缴、缴纳调节税、定额包干上缴等办法，上缴国家财政。国营小型企业则试行八级超额累进税制，缴纳所得税后，由企业自负盈亏。



▲4月1日，第一辆上海桑塔纳轿车组装成功

“利改税”是国营企业向现代公司治理制度改革的第一个重要举措。它把企业从“父爱式”的大包大揽中解放了出来，尽管这个“解放”才刚刚开始，而且“父亲”的所得仍然是“大头”。从日后的执行情况看，“利改税”在客观上调动了企业的积极性，部分地缓解了企业与主管部门的紧张关系，不过，潜藏的问题仍然很多，包括税种过于单一，难以发挥税收调节经济的杠杆作用；税后利润的分配仍然比较复杂，且具有任意性等等。更重要的是，它没有涉及企业一旦出现风险和亏损时，责任如何界定。国营经济还是一个“大锅饭”，“利改税”只是部分地解决了企业与主管部门抢饭吃的问题。

在税制改革的同时，中央政府也小心翼翼地开始做一些其他方面的调整和开放尝试。

首先是，根据企业的规模“把好果子收上来，把烂果子扔下去”，从这一年起，凡是中央投资兴建的大中型企业收入，都归中央财政，中央与地方共同投资兴建的大中型企业收入，按比例分配。中小企业，特别是县办工业企业的亏损，由原来中央负担80%，地方财政负担20%，改为中央与地方各负担一半。这种收入划分和“亏损下放”，在主观上当然是中央政府“卸包袱”的做法，不过在客观上，倒为日后很多濒临亏损的中小国营企业的创新与改革意外地预留了空间。

其次，在对外开放方面也日渐放松尺度。那几年来，中国政府在外资引进方面一直令人失望。《亚洲华尔街日报》透露的数据是，在1980年和1981年，中国分别兴建了20个合资企业，而1982年则只有8个。6月份的《经济学人》不留情面地批评了中国的外资引进工作，它在题为《中外合资企业的官样文章》的文章中写道：“中国的合资企业法很失败。自从这项法规1979年出台以来，中国官方批准了105家合资企业，引进外资约2亿美元。去年，只有不到10项新交易签署，大多数合资企业都停留在照相室等小规模项目上，对现代化进程没有太大帮助。”这样的批评声让人无话可说，正如它所提供的数据，2亿美元的引资成绩离三年前制定的“五年内吸引100亿美元”的目标实在相去很远。

9月，久唤不出的《中外合资经营企业法实施条例》终于出台，它对外资公司在中国的合资及经营活动进行了明确的规定，这个开明而积极的姿态受到了国际社会的欢迎。美国的3M公司应该是最早感受到这种变化的外资公司之一，它的代表到中国来谈判，希望建立一个全资的生产绝缘体的制造工厂，他提出了一个“三不原则”：不搞合资，不转让技术，产品不出口。这在一年前，在中国是根本行不通的。然而，这一次，进行谈判的上海投资信托公司却没有马上拒绝，中方委婉地提出，可否先搞一个试验项目，等到中央政府允许外国公司搞单

一所有制的公司，就把股权全部转让出来。

很显然，国家希望让改革的步子走得更快一点。自两年前开始的治理整顿，固然起到了遏制经济过热的效果，但是也挫伤了各地改革的积极性。到1983年秋天之后，如何振奋全国人心，唤起改革的热情，让舆论的重心再次回到发展的主轴上成为主政者最大的课题。在这样的大背景下，浙江北部小县城里的一个裁缝出身的厂长走到了时代的镁光灯下。

11月16日，浙江海盐县衬衫总厂厂长步鑫生一早去上班，他打开报纸，突然满脸通红，眼皮乱跳——在头版头条的位置上，他赫然看到了自己的名字。这篇题为《一个有独创精神的厂长——步鑫生》的长篇通讯当日登在了所有中国党报的头版。在没有任何心理准备的情况下，步鑫生成为当年度最耀眼的企业英雄。

夏天，一个叫童宝根的新华社浙江分社记者曾经前来海盐县武原镇采访，步鑫生小心翼翼地接待了他。童记者在厂里转了两天，还找了一些人座谈。在海盐县里，步鑫生是一个不太讨上级喜欢的人，他从三年前当上厂长后，就开始在厂里按自己的想法搞改革，一些不太勤快的工人被他克扣工资，甚至还开除了两个人。他在厂里搞奖金制度，打破“铁饭碗”和“大锅饭”，提出“上不封顶，下不保底”，这很是让一些老工人不满意，时不时的总是有一些告状信写到县里和省里，让他日子很不好过。不过，由于他管理抓得紧，工厂效益不错，生产出的衬衫品种和花样也比较多，所以在上海、杭州一些城市还很受欢迎。童记者离开后，再没有回音，他也没有挂在心上。

童宝根回到杭州，觉得步鑫生这个人很有趣，于是写了一篇《一个有独创精神的厂长——步鑫生》，他对这篇报道心里也没有底，就先试着发了内参——这是新华社一个很独特的新闻产品，它不用于公开发表，而是供中央领导人“内部参考”。谁也没有想到，11月6日，总书记胡耀邦会从成堆的“内参”中挑出这篇报道，写下了一段批示，认为步鑫生的经验可以使广大企业领导干部从中受到教益。十日后，新华社便将童宝根的通讯向全国报纸发了“通稿”，胡耀邦的批示以“编者按”的方式同时发出。

让人感兴趣的是，童宝根的通讯和“编者按”并没有让步鑫生一下子成为全国典型。也许是一些人对“编者按”的背景不了解，在12月的《浙江工人报》上发表了一篇针锋相对的新闻稿《我们需要什么样的独创精神》，指责步鑫生专断独行，开除了厂工会主席，发行量上百万的上海《报刊文摘》转载了这篇报道，就这样，步鑫生从一开始就成了一个有争议的企业家。很快，一个联合调查组进驻了海盐。调查的结

果是，步鑫生是一个有缺点和弱点的改革家，他很像苏联卫国战争时期的一个红军将领夏伯阳，此人脾气暴烈，小错不断，但骁勇善战，以他的事迹拍成的电影《夏伯阳》在中国放映后一直很受中国观众的喜欢。胡耀邦又在这个调查报告上写了批示，认为应当抓住这个活榜样，来推动经济建设和整党工作。步鑫生争议一锤定音，1984年2月，新华社播发了浙江省委支持步鑫生改革创新精神的报道，并且配发了“中共中央整党工作指导委员会办公室”的上千字长篇按语。

步鑫生被选中为典型，有很偶然的戏剧性因素，却也似乎有必然性。当时国内，通过强有力的行政力量，经济过热现象已被控制，治理整顿接近尾声，在邓小平等人看来，重新启动发展的列车，恢复人们的改革热情又成了当务之急，而在国有大型企业中确乎已经找不出有说服力的“学习榜样”，相对而言，受调控影响较小的中小国营或集体企业倒是有一些亮点，特别是那些与日用消费品市场比较紧密的企业，其效益并没有受到太大的影响。就这样，企业规模不大的衬衫厂及其有小缺点的经营者便“意料之外、情理之中”地脱颖而出了。在新华社两次大篇幅报道，尤其是“中央整党委员会”的按语出现后，全国各主要新闻单位“闻风而动”，“步鑫生热”平地而起，仅新华社一家在一个多月里就播发了27篇报道，共计字数3.4万字，各路参观团、考察团涌进小小的海盐县城，中央各机关、各省市纷纷邀请步鑫生去做报告，他被全国政协选为“特邀委员”，他用过的裁布剪刀被收入中国历史博物馆。

在一些新闻记者的帮助下，步鑫生很快发明了一些朗朗上口的“改革顺口溜”：分配原则是“日算月结，实超实奖，实欠实赔，奖优罚劣”，生产方针是“人无我有，人有我创，人赶我转”，管理思想是“生产上要紧，管理上要严”，经营思路是“靠牌子吃饭能传代、靠关系吃饭要垮台”、“谁砸我的牌子，我就砸谁的饭碗”、“治厂不严、不逼，办不出立足坚稳的企业。不管、不紧，到头来，工厂倒闭，大家都受害”。这些朴素而容易背诵的改革格言迅速传遍全国，成为许多企业挂在厂内的标语口号和企业精神。步鑫生的这些观念对于无数白手起步的民营企业主算得上是一堂最最生动的启蒙课，日后，很多在那个时期创业的企业家都回忆说，正是步鑫生的这些话让他们第一次接受了市场化商业文化的洗礼。

“步鑫生神话”渐渐生成，他成了一个管理专家、经营大师。美联社记者在1984年5月20日的一篇新闻中生动地描述说：“他的工人威胁要杀他，他的妻子由于过度担忧终于病倒而住进精神病院。但是，浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生先生，顶住了压力，成为中国改革浪潮中的一名佼佼者。这位52岁的裁缝的儿子，在昨天会见西方记者时，讲述

了他同‘吃大锅饭’的平均主义战斗的经过。”这样的形象无疑是高大、勇敢和受人拥戴的，是那个时代所一再期待和呼唤的，至于它是不是步鑫生的真实面目则似乎是不重要的。

萧山的鲁冠球日后还清晰地记得他去海盐参观的情形：通往海盐武原镇的沙石路上车水马龙，挤满了前去“参观学习”的人们，当时的步厂长炙手可热，据称，连厅局级干部要见一下他都很难，我们的面包车还没进厂门，就被门卫拦下了：“步厂长今天很忙，下次吧。”好说歹说，最后他同意我们的车子绕厂区开一圈，这样也算是学习过了。在厂区里，我碰到两位熟悉的《浙江日报》记者，在他们的引见下，步厂长终于同意见我们一面。他是一个说话很生动的人，很会做比喻。他说了15分钟，我们就退了出去，后面又有一拨人进来了。

“步鑫生热”在1983年年底到1984年年初的出现，让国内沉闷多时的改革氛围为之一振。中央的政策也从“调整、改革、整顿、提高”的八字方针悄然变成了“改革、开拓、创新”的新提法。在对步鑫生的学习运动中，扩大企业自主权、推行厂长负责制、打破“铁饭碗”和“大锅饭”等被搁置起来的改革理念再次成了主旋律。

1983年，如果我们把此时的中国放到全球的背景下来观察，将会发现，尽管已经进入到了改革的第六个年头，但是我们离世界的中心舞台还是那么的遥远。

日本仍然是全球经济的主角。这一年，后来写出了《第五项修炼》的管理学家彼得·圣吉去福特汽车公司调研，他惊奇地发现，尽管日本公司蚕食了福特在美国的很大一块市场份额，但是福特的管理人员仍然坚持地认为他们被击败的主要原因还是“日本的劳动力太便宜了”。而在圣吉看来，日本汽车最大的创新是“精益生产”和“零库存”。戴维·加文发表在9月号《哈佛商业评论》上的论文《处于危险中的质量》更是证实了这个判断，他在论文中披露了一个让人很吃惊的数据：根据他对所有美国和日本空调生产商的研究，日本公司的平均装配线差错率比美国公司低70倍，最差日本公司的故障率也要比最优的美国制造商故障率的一半还要低；在旷工率方面，美国公司平均为3.1%，而日本公司则为零。很显然，这些年日本的崛起不是偶然的原因，他们在制造线上的严谨和苛刻得到了回报。从戴维·加文及很多经济学者的调研来看，美国要在质量、现场管理和成本上战胜日本人几乎是不可能的事情——最多也就打一个平手。这是一个让人近乎绝望的结论。美国的企业家还将在这种绝望中沉浸多年，直到七年后他们在信息产业重新找回自信和优势。

在华人经济中，中国台湾的企业开始发生令人羡慕的转型。王永庆在

他的台塑工厂尝试电脑化作业，因而大大地提高了生产效率，台湾的电子代工产业开始萌芽。一个叫郭台铭的中专生在前一年创办“鸿海精密工业股份有限公司”，他决定重新“定义”电子产业，在日后的回忆录中他说，“当全世界的电子业者都把电脑业称为新技术行业的时候，我则认为它的规模制造能力将体现在模具技术上。”就是靠着成熟的模具技术，鸿海迅速切入连接器领域，22年后，鸿海成为全球最大的电脑配件生产商，全世界每五台电脑就有一台在使用鸿海的产品，郭台铭也因此成为台湾首富。

唯一一个在全球商业界让人侧目的中国人，是一个名叫王安的华裔企业家。他在这一年成为全美的商业英雄。1949年，王安发明了世界上的第一片“存储磁芯”，几年后，他创办王安实验室（Wang Labortories），从此替代IBM公司成为计算机领域的领跑者，到1983年，王安公司的营业额猛增至15亿美元，位居全美电脑公司第七位。在《福布斯》杂志的富人排行榜上，他的个人财富达到20亿美元，为全球第五富翁及华人首富。很多年后，比尔·盖茨说，“如果王安能完成他的第二次战略转折的话，世界上可能没有今日的微软公司，我可能就在某个地方成了一位数学家，或一位律师。”王安是第一个全球意义上的华人企业家，但是，他又是一个老派的东方人，他不相信华尔街和美国公司制度，他说，“我不主张开放投资，因为我是公司的创始人，我要保持我对公司的完全控制权，使我的子女能有机会证明他们有没有经营公司的能力。”[64] 同时，他对苹果电脑公司在PC机上的努力不屑一顾，他认为搞个人电脑是“闻所未闻的荒唐事”。两年后，他就为这段话付出了代价，IBM和苹果公司的个人电脑开始风靡，王安公司在1985年陷入亏损，他出版了一本名为《教训》的自传，直到1990年他去世时，王安公司已经不值一提。

1983年便是这样的一个年份：计划经济的闸门已经被撬开，民间的力量如涌出地面的小涓流正四处漫游，致富的渴望日渐成为全民共同的理想。让人稍稍有点不安的是，尽管几乎所有的人都已经清楚地明白改革是唯一出路，但是却没有一个人知道未来的中国和我们的生活将变成一副怎样的模样。

5月，中国最好的话剧团北京人艺将阿瑟·米勒创作于1949年的《推销员之死》搬上舞台，这是“文化大革命”后第一部在中国上演的外国戏剧。由英若诚扮演的主人公威利·洛曼每天都要带着两只特大号的样品箱开车去四处推销。他已经50多岁，筋疲力尽，仍为贷款所迫，不能休息。黄金时代已经过去，他所面对的，是失业、压力和一败涂地的人生。最终，洛曼在落寞中结束了自己的生命。

对1983年的中国观众来说，或许能够感受阿瑟·米勒所带来的艺术享

受，但却无法真正切身地体会人物的内心挣扎。若干年后，当商业的幽灵渗透到中国社会的每一个细胞的时候，人们才可能真正体味到威利·洛曼式的悲凉。

【企业史人物】裁缝神话

将1983年比做“步鑫生年”，似乎不为过。自1978年以来的30年中，步鑫生所“享受”的宣传待遇无出其右，其铺天盖地之势，有人将之与当年对焦裕禄和雷锋的宣传相比。不过三人最大的差别是，对焦、雷两人的学习运动都是在去世之后发动的，所以他们已不会犯错误，而步鑫生则不同。

在80年代初的政治生活氛围中，当一个人被中央指定为典型之后，他就很容易“偶像化”。本来就桀骜不驯、缺乏政治训练的步鑫生在这样的热浪中很快迷失了自己，他像英雄一样地被邀请到全国各地做巡回演讲，在鲜花和掌声中，他开始说一些连自己也听不太懂的话，他向军队讲军事改革，向文艺界讲文艺改革，向经济学家讲中国的改革大势。那本来就是一个刚刚从意识形态的僵硬体制中苏醒过来的国家，人们习惯于上级给自己提供一个学习的典型，而他往往是无所不知、无所不能、人格与智慧均趋完美的“高大全”，步鑫生不幸陷入到了这样的偶像陷阱之中。

既然是“神话”，所有的上级部门当然希望它持续放出光芒，不断地提供经验让全国人民学习。衬衫厂原本以款式和花样取胜，而这种优势很难被稳固下来，于是，在领导和专家们的谋划下，一个“步鑫生服装生产托拉斯”的创意油然而生，裁缝出身的“步典型”当然对“托拉斯”一词闻所未闻，好在有领导们的推波助澜。很快，在专家们的建议下，步鑫生提出新上一个西装厂和一个印染厂，使面料、衬衫、西装、领带实现“一条龙”生产。他的设想立刻得到了上级部门的热烈支持，在当时，对步鑫生的支持就是对改革的支持，没有人敢于怠慢。他的项目没有经过可行性论证就得到了批准，并且从一开始的年产8万套增加到30万套的规模——应该说，耀眼的典型光环确实让步鑫生获得了一个别人根本不敢奢望的发展机遇。不过，他显然并不懂得如何掌握。在日后的一次访谈中，他对人说，“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为了典型，肯定是不会让我倒掉的，有什么事情是办不成的呢？”

这种想法让步鑫生在后来的两年多里，渐行渐远。有一次，他去外地做报告，一个建筑承包商要求承建西装车间，他爽然承诺。当厂里的助手对此人资质提出疑问时，他火冒三丈：“是你说了算，还是我说了算？”谁知这个承包商真是个骗子，车间盖到第二层就出了质量问

题，不得不炸掉重建。又一次，上海郊区的一家领带厂聘请步鑫生当顾问，他慷慨应允买进13万条领带，为这个厂解决“困难”。而这时，他的工厂里也正积压着十多万条领带，一年多后，他无力付款只好赖账。对方把海盐衬衫厂告到法院，最后用一辆运货的大卡车抵债了事。

海盐衬衫总厂到1985年就难以为继，西装厂项目久拖未成，原本就缺乏决断力和沟通能力的步鑫生束手无策，而上级领导似乎也找不出好的治厂良策。改革典型与市场化的裂缝越来越大。到1987年，工厂亏损444万元，这对于一些县级小厂来说，已经是一个天文数字。步鑫生被送到浙江大学去学习企业管理，省里还免去了工厂的一切税赋。步伐已乱的步鑫生此时表现得毫无章法，在西装厂的项目未有了断的情况下，他突然又提出要建一个牛仔布厂，对外加工的服装每套成本七元多，他只收加工费三元多。他听说X光复印很流行，便又兴办了一个复印社，结果效益全无。到山穷水尽之际，他又出了一个奇招，宣称武原镇上的居民谁出1000元，就可以进厂当工人，结果还真凑起了一笔不小的钱，可是生产出来的西装却销路糟糕，只好就地削价叫卖，结果镇上的“喝茶老爹、打渔翁和杀猪郎”都穿上了步氏西装。到1987年11月，海盐衬衫总厂负债1014.48万元，亏损268.84万元，而这个厂的资产总额仅1007.03万元。资不抵债，实际上已经破产。1988年1月，浙江省一个调查组在职工中做民意测验，96%的职工认为步鑫生不能胜任，1月15日，他被免去厂长职务。

这自然再成轰动新闻。统一配发的新闻消息稿的标题很长——“粗暴专横、讳疾忌医。步鑫生被免职。债台高筑的海盐衬衫总厂正招聘经营者”，记者严厉地写道：“步鑫生在成绩、荣誉面前不能自持，骄傲自满、粗暴专横，特别是不重视学习党的方针政策，现代化管理知识贫乏，导致企业管理紊乱，亏损严重，资不抵债……步鑫生讳疾忌医、至今仍不觉悟，辜负了党和人民和期望。”[65]

那个把步鑫生推向全中国的新华社记者童宝根又发表了《步鑫生沉浮录》，对之进行多方面的解剖。有意思的是，一向与新华社步调一致的《人民日报》此次唱起反调，它发表了《一人沉浮，千夫评说》[66]，对步鑫生的免职及相关报道提出责难。很快，这场笔墨官司演变成人们对“改革典型”的反思，步鑫生的沉浮让人清晰地看到，过去那种树典型的政治化做法根本不适应市场化的要求，它不仅使“典型”自身陷入疯魔，也让当政者非常尴尬。自此之后，宣传部门对企业家典型的宣传便显得小心翼翼起来，这倒可以算是“步鑫生神话”的一个预料未及的遗产。

免职后的步鑫生，如敝屣被弃。他出走浙江，到北京办厂三月，不

成，再北漂辽宁盘锦，后来，甚至还去过俄罗斯。很快，他被人淡忘。1990年7月，曾去衬衫厂参观过、后来与步颇有交情的鲁冠球得知步鑫生心力交瘁，旧病复发，正一人孤居北京，便派人北上，并写去一张便条："事已到此，病有医治，事有人为，老天会怜惜，不必多虑。望你有时间南行一趟。"9月，怀揣一叠医院发票的步鑫生到萧山，他对年幼十岁的鲁戚然道："咱们是靠办厂子吃饭的，离了这一点，真的一钱不值。"鲁冠球后来说，这句话如刀削斧凿，深深刻在了他的潜意识中。此后两年多，鲁冠球按月给步鑫生寄去500元的生活费，直到他四处漂泊，失去音讯。

1993年，年过60岁的步鑫生被一个名叫张斌的26岁青年人邀到秦皇岛创办以他名字命名的步鑫生制衣公司，此时的"步鑫生"已成一个时而唤起人们某种追忆的历史名词。步鑫生最后一次出现在公开场合，是1998年11月，他以步鑫生集团有限公司总裁的身份，去马来西亚的吉隆坡参加了亚太经济合作会议的工商界高峰会。据说他为自己的集团设计了一个经营口号"有私奉献，好高务实"。

1999年，步鑫生和"海盐衬衫厂的兴衰"被编成一个1300字的案例出现在当年度"清华大学MBA考前辅导班管理模拟试题"上，三年后，这所大学的一位管理学教授说："步鑫生的那个管理案例，我们快要淘汰了。毕竟，离现在太远了。最近几年，我们的案例库更新很快。"

"最后的神话"光芒褪尽，凝成一枚虽不甘心却终被淡忘的"改革化石"。

第二部　1984～1992被释放的精灵

1984　公司元年

“我们都下海吧。”

——民间词汇，1984

在科学史、艺术史和商业史上，当一个流派或国家正处于鼎盛的上升期，便会在某一年份集束式地诞生一批伟大的人物或公司。这个现象很难用十分理性的逻辑来推导，它大概就是历史内在的戏剧性吧。

在美国企业史上，这个伟大年份是1886年。这一年，纽约的图书推销员大卫·麦可尼在推销莎士比亚选集时惊喜地发现，他随书赠送的香水备受顾客的青睐，于是他用莎士比亚故乡一条河流的名字“Avon”（雅芳）为名，创建了雅芳香水公司；这一年，“可口可乐”诞生于亚特兰大，它的第一瓶形状“怪异”的产品被推出市场；这一年，大名鼎鼎的乔治·伊斯曼研制出第一架自动照相机，并给它取名“柯达”；全球大宗邮购与零售业的始祖西尔斯·罗巴克也在这一年创立，直到1992年前，它一直身居全球零售业霸主。花旗集团在这一年诞生，它后来成为全球最大的银行机构；强生公司也在这一年成立，它一开始制造医药诊断产品，后来才生产出畅销全球的润肤露、香波和邦迪创可贴。如果再加上卡尔·奔驰在德国发明出世界公认的第一辆汽车，那么，在1886年出现的这些公司名字，竟可以勾勒出其后100年的世界公司成长线。

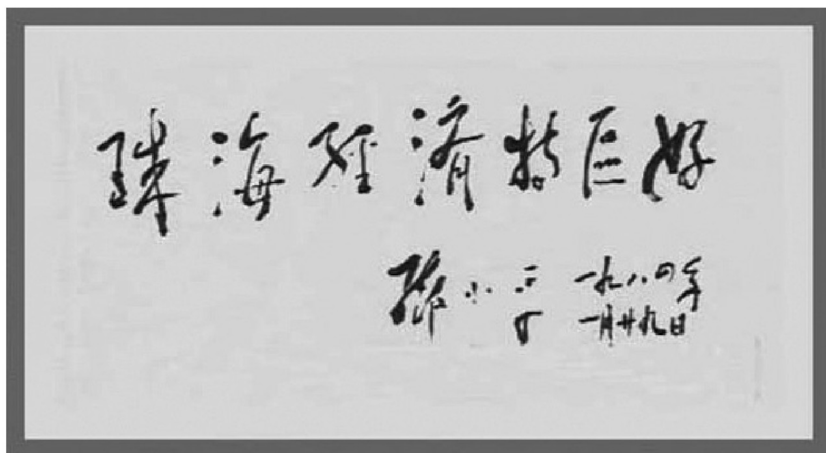
在中国企业史上，这个伟大的年份便是1984年。日后很多驰骋一时的公司均诞生在这一年，后来，人们将之称为中国现代公司的元年。

1984年的特殊气质，在元旦刚过不久就散发了出来。除了出国一直坐镇北京的邓小平突然决定到南方看看。此刻的国内，由高密度宣传步鑫生改革而煽动起来的改革热情已日益高涨，但是，举国四望，有哪个地区的改革是过去几年里最有成效，也最值得大书特书的呢？邓小平把目光放到了预先没有列入中央规划、后来也没有得到中央财政特别扶持，而此刻正饱受争议之苦的深圳特区身上。

邓小平一生有过两次著名的南下，一次是1984年，一次是1992年，它们对中国经济的风向变动都起到了决定作用，“邓小平南巡”这个词汇组合从来没有在正式的公文中出现过，但是它却在民间和媒体上被广为采用，它寄托了人们对邓公的尊重和期望。

据后来的研究者发现，邓小平的这次南下事先并没有明确的目的，也没有带着政策宣示的责任，但是它所逼发出来的改革热情却出乎所有人的预料。在此前的一年多里，对深圳的各种非议指责正沸沸扬扬，北方一家党报发表了一篇题为《旧中国租界的由来》[67]的长文，影射深圳特区是新的“租界”，其后又有文章提醒，要警惕中国出现新买办和李鸿章式的人物。很多来深圳参观的老干部视特区为异端，惊呼“深圳除了五星红旗还在，社会主义已经看不见了”，“特区姓‘资’不姓‘社’了”。1月24日，邓小平抵达深圳，特区的党委书记梁湘指着挂在墙上的深圳地图，介绍了特区开发建设的情况，称1983年的工农业总产值比上一年翻了一番，比办特区前的1979年增长了10倍。备受压力的梁湘很想得到邓小平明确的支持态度，便说：“办特区是您老人家倡议的，是党中央的决策，深圳人民早就盼望您来看看，好让您放心，希望得到您的指示和支持。”但邓小平没有发表意见。

其后数日，邓小平马不停蹄遍走特区，一路上他不讲话，不表态，参观时也很沉默，不露声色。到蛇口工业区时，袁庚汇报说，他们提出“时间就是金钱，效率就是生命”作为整个工业区的口号。机灵的袁庚用自问自答的语气说：“不知道这个口号犯不犯忌？我们冒的风险也不知道是否正确？我们不要求小平同志当场表态，只要求允许我们继续实践试验。”此言一出，全场大笑。邓小平在深圳的表现，可谓意味深长，他用行动表明了自己支持的态度，却又在言辞上留下空白。27日，他离开深圳前往另一个特区珠海，在这里他一反在深圳的沉默态度，写下“珠海经济特区好”的题词，算是给特区经济下了结论。2月1日，已经回到广州的邓小平，在广东省和深圳特区领导的再三暗示和恳请下，写下“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”，并在最后的落款上，特意把时间写为“1984年1月26日”，表明还在深圳时已经有这个评价。



▲邓小平为珠海特区题词

邓小平的南方视察举措，以新闻的方式传播全国，关于特区的争论至此告一段落。在他离开广东后的第二个月，中共中央做出重大决定，宣布“向外国投资者开放14个沿海城市和海南岛”。中国的对外开放由点及面，最终形成了沿海全境开放的格局。

1月24日，正在欢快地倒卖玉米的王石骑着自行车途经深圳国贸大厦，突然看到很多警车、警察和聚集的人群，一打听，原来是邓小平到大厦顶层俯瞰特区全貌，公安局正在清理现场。他在后来回忆说，“我好像感到干大事情的时候到了。”

5月，“深圳现代科教仪器展销中心”成立，这便是万科的前身，王石当上了经理。根据当时的特区政策，进口特区的国外产品不能销售到特区外，但不限制特区外客户在特区内购买的商品运出特区。展销中心的业务与倒卖玉米没有大的区别：先收内地需货企业货款的25%作为定金，然后向港商订货，按同样比例付款给港商，待货到深圳后，买方付清余款提货。买卖的关键是，收的是人民币，支付给港商的是港币或美元，展销中心的利润就来自获取外币的能力。要开这样的展销中心，首先要有进口许可证，其次要联系到具有外汇出口创汇份额的单位，也就是说，没有一定的政府背景和公关能力是开不成这种公司的。

王石日后举例说明公司是怎么赚钱的：这年秋天，一个叫王春堂的北京人来深圳，宣称手头有3000万美元的出口外汇留成，换汇比率为1美元兑换人民币3.7元。所谓“外汇留成”并非现金，而是一种“配额指标”，它应该属于某个大型国营外贸公司，最终以非常灰色的方式转

移到了有官家后台的“倒爷”手上。当时的市场汇价是1美元兑换4.2元人民币，王石向王春堂预定了1000万美元的“外汇留成”，然后他从中国银行“顺利”贷到2000万元人民币，凑足3700万元汇给王春堂。一倒手，展销中心赚到兑换差价500万元。

这样的换汇倒卖看来比倒卖玉米还要痛快，在当时的深圳与北京之间，早已形成了这样一条资源输送的地下通道，源源不断的国家配额和公共利益以各种形式被贩卖到南方，它们游离在法律的边缘地带，促成了某些个人和公司的暴富。王石的展销中心在这种游戏中扮演的是终端洗钱的角色，他从北京调来外汇指标，联系好进货和出货的港商与国内企业，通过货物的进口销售把汇率差价“清洗”成流通差价。



▲深圳现代科教仪器展销中心成立会上的王石

让人惊奇的是，尽管这种换汇游戏十分活跃，但是国家法律却始终视而不见，没有对此进行必要的界定与规范，甚至在行为性质上都含混不清，留下极大的斡旋和模糊空间。根据王石的回忆，在1984年前后，全国各地政府掀起一个办公设施改造的热浪，大量的进口设备都

是从深圳流入的，许多公司在这次进口热中赚得盆满钵满，其中一些贸易公司还租用军队货机空运北京，以运输交货速度的优势形成竞争之势。1985年年初，王石卷入到一起4000万美元的调汇案中，此案的业务方式与上述过程丝毫不差，只因利益分配不均，受到中央部门的关注，便成了全国几大逃汇案之一。由于涉及军方公司，中纪委和军纪委分别派出两个调查组南下调查。根据当时的法律，何谓“逃汇”几乎没有条文上的清晰解释，展销中心参与的倒汇业务均有正规手续，从银行汇款到进口批文一应俱全，最后调查组无法确定这种行为是否违法，只好把重点放在这些调汇合同过程中有无行贿受贿行为。按王石日后的回忆，“随着时间推移，案件淡化了。”

我们必须说，这时候的王石和他的公司还不是人们日后所熟知的那家房地产公司，它还在悄悄地聚集自己的原始积累，不管它是白色的还是灰色的。

在山东青岛，35岁的张瑞敏被派到一家濒临倒闭的电器厂当厂长。他是所谓的“老三届”，中学毕业之后就进入工厂当工人，后来又调进青岛市家电公司工作。他当时对管理根本就没什么认识，在他的印象中，“所有干的事都可能是假的”，“上级假装给工人发工资，工人假装工作”。有一年，他还在工厂当工人，全国开始轰轰烈烈地搞一个“推广华罗庚的优选法”运动，工人那时对“推广”感到很新鲜，有的也想在实践中搞一些，但它并不是一个可以立竿见影的东西。由于当时上级要求“必须马上出成果”，结果贯彻没几天就开始统计“成果”了，后来还组成了一个锣鼓队到车间里去宣传有多少多少项成果。当时工人就感到像演戏、开玩笑一样。

对这种形式主义已经深恶痛绝的张瑞敏，当然不喜欢自己管理的工厂还在这条老路子上继续走下去。他去的这家“青岛日用电器厂”是一个年份久远的烂摊子，它早年是一个手工业生产合作社，后来过渡成集体性质的合作工厂。在很多年里，它生产过电动机、电葫芦、民用吹风机、小台扇等，最近几年则开始生产一种名为“白鹤”的洗衣机，由于外观粗糙，质量低劣，一直打不开销路，工厂的资产与债务相抵还亏空147万元。在张瑞敏上任前，一年之内已经换了三个厂长，当时他是家电公司的副经理，如果他再不去，就没人去了。很多年后，他回忆说，“欢迎我的是53张请调报告，上班8点钟来，9点钟就走人，10点钟时随便在大院里扔一个手榴弹也炸不死人。到厂里就只有一条烂泥路，下雨必须要用绳子把鞋绑起来，不然就被烂泥拖走了。”68

为了整治工厂，张瑞敏上任后就制定了13条规章制度，其中第一条是“不准在车间随地大小便”。后人读到这里，大概都会笑到喷饭，但是在当时却是一件很严肃的事情，在很多国营工厂里，随地大小便是

一个不被禁止并司空见惯的行为。张瑞敏的制度贴出半年多后，随地大便的人没有了，但是小便的却还没能马上杜绝。其他制度包括“不准迟到早退”、“不准在工作时间喝酒”、“车间内不准吸烟”和“不准哄抢工厂物资”。为了执行最后一条，张瑞敏有一天把车间门窗全都大开着，布置人在周围观察有没有人再来拿东西，没料到第二天上午就有一人大摇大摆扛走一箱原料，中午张瑞敏就贴出布告开除此人。这件事情后，全厂工人才相信，这回新厂长好像是动真格的了[69]。

张瑞敏上任后的第一个决策就是，退出洗衣机市场转而生产电冰箱。他是12月初报到的，当月工厂的牌子就被更换为“青岛电冰箱总厂”。他在家电公司当副经理的时候，曾经被派到德国去考察，当地一家冰箱公司利勃海尔（Liebherr）有意愿向中国输出制造技术和设备合同，张瑞敏抓住这件事不放，向青岛市和北京的轻工部再三要求，终于被允许引进利勃海尔的技术，成为轻工部确定的最后一个定点生产厂。转产和引进技术的决定对这家资不抵债的小工厂的意义将很快呈现出来，它后来一次次更名，最后定名为“海尔”，都可以从这里找到衍变的痕迹。

张瑞敏作为伟大企业家的魅力将在下一年散发出来，某日，有个朋友到张瑞敏那里买台冰箱，但挑了很多台都存在着这样那样的毛病。朋友走后，张瑞敏把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍，结果发现有76台冰箱都不同程度存在问题。面对这种情况，有人提议把这些冰箱以低价格处理给职工。把残次品低价格处理是很多生产厂家都采用的“好办法”，都认为这样既有益职工又有利企业。但张瑞敏不这么认为。他一声令下，76台冰箱被砸成了废铁。当时，一台冰箱的价格是800多元，相当于一个职工两年的工资，很多职工砸冰箱时都心疼地流下了眼泪。“张瑞敏砸冰箱”成为这家日后中国最大的家电公司的第一个传奇，它跟几年前鲁冠球把40多万元的次品当废品卖掉的故事如出一辙，表明了出现于商品短缺时期的第一代企业家的自我蜕变正是从质量意识的觉醒开始的。

1984年的中关村开始初显繁荣景象。在上一年，新创刊的《经济日报》对陈春先进行了连续的报道，他被塑造成一个勇敢的“弄潮儿”，他的实践证明走出实验室的科技人员将大有作为。于是，在这种声音的鼓动下，一批批的科技人员跳进了商品经济的大海。在此前的一年，科海、京海等公司已经相继出现，而到第二年，四通、信通和联想等公司又先后建立。



▲1984年，“中关村电子一条街”景象

冬天，柳传志决定告别每天读报的清闲如水的生活。他出身书香门第，外祖父当过军阀孙传芳的财政部长，父亲是共产党最早的金融家之一。这一年，柳传志刚好40岁，对于这位外表文雅内心却十分躁动的上海人来说，他深深知道“四十不惑”对一个中国男人意味着什么。少年柳传志的理想是当一名空军飞行员，在中学毕业后，他充满信心地报考空校却最终落选，这成为他人生中的第一次挫败。后来，他考进西安一所军事电子工程学院，读的学科是雷达。毕业后，他辗转半个中国，甚至在广东一个农场种过水稻，在1970年，他被分配到了中国科学院计算所。

计算所是当时最权威的计算机研究专业机构，中国发射的原子弹和人造卫星所需要的计算机均由这个研究所参与研制。在这个拥有1500名研究人员的科研机构里，柳传志一直默默无闻，跟他的很多同事相比，他缺少科学家的天赋和沉静心。他的职务是磁记录技术工程师，事实上他对此毫无兴趣。当年进入该所，完全是为了找到一个机会携妻牵女回到父母身边。在这个计算所工作的14年里，他始终对科学研究提不起兴趣来，倒是对中国每天正在发生的一切充满了兴趣，他常常和几个要好的同事躲在一个空房子里讨论林彪的坠机事件、“四人帮”的猖獗、毛泽东为什么要选择华国锋当接班人等，跟沉闷的计算机相比，这些政治话题才能让他满脸通红，激动不已。



▲创业时的柳传志

1984年的中国科学院正处在膨胀和转型的边缘，在过去的几年里，各种名目的研究所层出不穷，已达到123个之多，而所开展的各项研究

却似乎离国际水平越来越远。计算所举全所之力，花了八年时间研制的大型计算机“757工程”宣告完成了，并获得中科院“重大科技成果一等奖”，但是它拥有的每秒千万次的运算速度与国际水准相比已令人汗颜，而其以军事为目标的研究思路更是得不到市场的响应。它从诞生的第一天起就成为了“弃儿”。“757工程”的尴尬命运让计算所走到了原有发展路径的尽头，来自军事部门的研究计划停止后，再也没有任何资金从上面拨下来了，何去何从的问号摆在这家吃惯了行政拨款的清高的科研所面前。于是在这一年，所长，也是中国第一代自己培养的计算机专家曾茂朝带头组建了信通计算机公司，另外一位所领导、科技处处长王树和发起，则成立了新技术发展公司，一直郁郁不得志的柳传志被选中担任主管日常经营工作的副经理。在计算所里，他的学术才能从来没有显现出来，但是他的管理才干却得到了同事们的认可，对于经营工作，中国的科技人员从来缺乏自信和热情，柳传志却正好相反。在上任前，中科院副院长周光召找柳传志谈话，问他对公司有什么打算，他信誓旦旦地说：“将来我们要成为一家年产值200万元的大公司。”

柳传志的这间公司诞生在一间20平方米、分成里外间的小平房里，这里原来是计算所的传达室。很多年后，在中国，它常常与惠普的那个著名的斯坦福车库一起被相提并论。柳传志后来回忆说，“它的位置在计算所西大门的东边，房子是砖头砌起来的，外面是深灰色的，里面被隔成两间，水泥地面，石灰墙壁，房子里没有写字台也没有电脑。外屋有两个长条凳，沿墙角一字排开，里屋有两张三屜桌，桌子条凳都不用花钱买，是人家不要的破东西。”[70] 全公司有11个人，全数超过了40岁，唯一的技术专家是另一个副经理张祖祥。

当柳传志下海的时候，中关村已经有40家科技企业，并在北京城里拥有了“电子一条街”的名声。

在当时的中关村，最出名的是陈春先，而最知名的公司是“两通两海”，信通、四通、京海、科海，它们的创办人无一例外都是中科院的科研人员。在知识分子成堆的中关村，这是一群个性张扬的另类，京海的创建人王洪德是计算所的工程师，在给中科院的报告中，他毅然决然地写道：“无论什么方式，调走，聘请走，辞职走，开除走，只要能出去，都行。”而创办了四通公司的万润南，则到处张扬自己是“民办企业”和“无上级主管”。跟这些创业者相比，那时还寂寂无名的柳传志则显得要低调得多，善于借力和妥协的个性让他比其他的人都要走得远。从一开始，柳传志就没有完全割断公司与计算所之间的“母子关系”，他不但不想那么做，甚至在很多时候更希望强化这种若即若离的血缘。当时，公司的启动资金是计算所拨给的20万元，联

想的资产性质是“国有企业”，王树和、柳传志等人的任命都要获得中国科学院的批准，公司的员工可以在计算所内继续享有在专业技术职务和工资方面晋级的权利，公司可以无偿使用计算所的研究成果，甚至可以使用所内的办公室、电话及所有资源。在将近十年的时间里，公司从银行贷款，全部以中科院计算所为“合同的申请借款单位”，又以中科院开发局为“担保单位”，这自然解决了早期的资金来源问题。在充分享受了国有资源的同时，柳传志则在财务、人事和经营决策的权力上，享有相当的自主权。这是一种十分混杂的状态，似乎没有人想把它理清楚，只有当联想日后逐渐壮大之后，它的资产归属才变得敏感了起来。从本质上来说，这是一个脐带连着母体的新婴儿。



▲日后中国最大的电脑公司——联想，创办于此

在公司创办的头几个月里，柳传志并没有显现出他后来那种运筹帷幄的领导才能，背靠着中国最权威的计算机研究机构，他却找不到一个可运作的项目，每天他骑着自行车在北京城里像没头苍蝇一样地乱闯。他先是在计算所的大门旁边摆摊兜售电子表和旱冰鞋，然后又批发过运动裤衩和电冰箱。如果说三年前陈春先办起中关村第一家公司时，还心怀打造“中国硅谷”的理想，那么，此时的柳传志满脑门在想的却是如何赚钱养活公司里的十几号人。有一回，他听说江西有个女人手上有大批的彩电，只要购进一倒手每台可以赚上1000元，便急忙派人汇款过去，谁知道那竟是一个骗局，计算所拨给他的20万元开办费，一下子就被骗走了14万元。跟20多年前报考空校落榜相比，柳传

志这一次的挫败感更为切肤，要知道那时候，计算所的高级教授月工资不到200元，柳传志的工资则只有105元。

柳传志早期的倒爷生涯就这样黯然地落幕了。公司真正赚到的第一笔“大钱”，来自每天被柳传志们抱怨和不满的中国科学院。1985年初，中科院购买了500台IBM计算机，其中的验收、维修和培训业务交给了公司，从而带来70万元的服务费。也正是通过这个业务，柳传志跟刚刚成立的IBM公司中国代表处搭上了线，成为后者在中国的主要代理公司，为IBM做销售代理成为日后联想公司最重要的利润来源，这一渊源可以一直延续到20年后联想以16亿美元收购IBM的PC事业部。

对柳传志来说，另一个最重要的成果是，他说服了中科院出名的计算机专家倪光南加盟他的公司，担任总工程师的职务，这是在1985年的春天。倪光南是中国汉字信息处理的开路者，跟热情外向的柳传志不同，他性情专注，不修边幅，拥有科学家的天赋。《联想为什么》[71]的作者陈惠湘描述说，柳在和人聊天的时候总是海阔天空，而倪则喜欢用技术性很强的难题来考问对方。20世纪80年代以来，个人计算机的市场已经日渐苏醒，IBM的计算机如潮水一样涌了进来，一台比286型还要低档的“PC/XT”机型进入中国的口岸价就达两万元，而到中关村一倒手就要四万元，而这些昂贵的计算机又无法识别汉字和操作中文系统，于是，开发适合中国市场的“汉字系统”便成了当务之急的科研项目。[72]当时，国内已经有很多人在从事这一研发，包括后来到深圳搞得风生云起的史玉柱等人。这些“汉字系统”（它又被形象地通称为“汉卡”）的原理和运作过程大同小异，而倪光南的与众不同之处是，他发明了“联想功能”，倪氏汉卡利用中国文字中词组和同音字的特性，建立起自己的汉字识别体系，与其他汉卡技术相比，它把两字词组的重复率降低50%，三字词组降低98%，四字以上的词组几乎没有重复，这对于计算机的汉字输入技术来说，无疑是一个划时代的进步。[73]1985年年初，倪光南已经完成了这项技术的所有研究，并将之命名为“联想式汉字系统”。柳传志也正是听说了这个消息，才迫不及待地找上了倪光南。在当时，中科院的另一家名声更大的公司信通也瞄上了倪光南，不过，最终还是被柳传志捷足先登了。柳说服倪的理由只有一条：“我保证把你的一切研究成果都变成产品。”对于一位充满济世情怀的中国科学家来说，这大概是最直指内心的一个诱惑了。

倪光南的加盟彻底改变了公司的航向，他的联想I型汉卡当年就销售了300万元，“联想”最终还成为了这家公司的新的名称。需要留存的一个事实是，倪光南的研究成果从实质上来说是属于中科院的，它被柳

传志以零的价格转移到了自己的公司中。

尽管很多年后，王石的万科、张瑞敏的海尔与柳传志的联想如日中天，成为中国最著名的“标杆型企业”，不过在1984年，中国最值得称道的公司却还不是它们，而是一家诞生于广东三水县的饮料工厂。

3月，三水县酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了8月即将在美国洛杉矶举办的第23届奥运会。他得到讯息，国家体委将在6月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连包装罐和商标都没有确定下来的新饮料。



▲一手缔造了健力宝神话的李经纬画像

李经纬这年45岁，他幼年丧父，少年亡母，打小在孤儿院里长大，成年后他当上了三水县体委的副主任，1973年，受人排挤被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟被他开发出一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐

渐站住了脚跟。1983年，李经纬去广州出差，在街边买了一瓶易拉罐装的可口可乐，这是他平生第一次喝到这种饮料，也就是在这时，他突然萌发了做饮料的念头。那时，随着可口可乐在中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号，出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐，资料显示，当时国内的各类饮料工厂已经超过2000家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动饮料。一个偶然的机会，他听说广东体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料水被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”，实际上，它是一种含碱电解质饮料。

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接盯向奥运会，实在是胆识过人。4月，亚洲足联将在广州开一个会议，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么，商标是怎样的，到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时的厂里已经有一个叫“肆江”的品牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去朗朗上口，还很有“保健”的暗示。为了设计商标，参与产品开发的陈新金医生自告奋勇，请自己喜爱书法的哥哥将“健力宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与英文字母相结合的商标图形，这个新商标在1984年的中国商品中如石破天惊：“J”字顶头的点像个球体，是球类运动的象征，下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿态的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品中简直算得上是鹤立鸡群。

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝，在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词，那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装线，李经纬四处奔波，最后竟说动深圳的百事可乐公司同意为他生产代工。就这样，在一番手忙脚乱之后，200箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚足联的广州会议上，引起了一阵惊叫。6月，健力宝毫无争议地成为中国奥运代表团的首选饮料，跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

8月，洛杉矶奥运会开幕，它是有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间举办并产生了盈利的奥运会。中国代表团在此次运动会上

凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，最终夺得15枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国代表团的首选饮料，健力宝也获得了不可想象的关注。

在8月7日的女排决赛上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘以勇不可当之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”的鸿鹄伟业，这在当年度是一件举国沸腾的盛事。在11日的《东京新闻》上，记者发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现女排运动员在比赛中一直在喝一种从没有看到过的饮料——事实上，健力宝在当时除了供给中国代表团，连在国内市场上也几乎没有任何的销量，于是便猜测“中国运动员取得了15块奥运金牌，可能是喝了具有某种神奇功效的新型运动饮品（健力宝）的缘故”。很显然，这是一篇信手写出的、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩大幅度提升在国际上引起过很多的猜测，这无非是其中还算友好和调侃的一种。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到了这篇新闻，他将之妙手改写成“中国魔水”风靡洛杉矶，当这条“出国转内销式”的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载，“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添一份充满了神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。健力宝一夜而为天下知。

李经纬就这样交上了好运。1984年，健力宝的年销售额为345万元，第二年就飞蹿到1650万元，再一年达到1.3亿元，此后15年间，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条就被炒到了2万元。健力宝的崛起，意味着中国饮料市场的春天到来。同时，受其刺激，在珠江三角洲一带相继冒出无数大大小小的饮料工厂和食品、保健品工厂，“珠江水”和“广东粮”北伐中国的时代开始了。

不夸张地说，1984年是属于珠江三角洲的。邓小平的南方视察以及深圳等地的示范效应，在这一年终于发酵。无数胸怀野心的青年人如孔雀东南飞，纷纷奔赴此地。

浙江大学数学系毕业生史玉柱，在安徽省统计局的办公室里编写了第一个统计系统软件，他发誓要做中国的IBM，不久后，他将南下深圳书写一段高亢而悲壮的生涯；同样也是浙江大学毕业的段永平愤然离开分配单位北京电子管厂，他发誓自己以后再也不会在国营工厂里上班，因为那里“人人都觉得能干，却什么都不干”，他也将坐着火车到珠江三角洲去了；赵新先，军医大学的教授带着自己的“三九胃泰”在深圳笔架山下开始新的事业；在惠州，从华南理工大学毕业的李东生

在一个简陋的农机仓库开辟自己的工厂，他与香港人合作生产录音磁带，这便是日后赫赫有名的家电公司TCL。

在广东顺德的容桂镇，只有小学四年级学历的潘宁以零件代模具，用汽水瓶做试验品，凭借手锤、手锉等简陋工具、万能表等简单测试仪器，在十分简陋的条件下打造出了中国第一台双门电冰箱，那一天雷雨交加，他独自一人冲进大雨中号啕大哭。10月，珠江冰箱厂成立，冰箱的品牌是“容声”，潘宁出任厂长，这便是在后来统治了中国家电业十余年的科龙公司的前身。潘宁造冰箱，在技术上靠的是北京雪花冰箱厂的支援，在资金上则是由镇政府出了9万元的试制费，所以，这家工厂成了“乡镇集体企业”，这一产权归属最终决定了科龙和潘宁的悲情命运。[74][75]

在1984年诞生的这些公司，在今后将相继散发出它们的光芒，不过在那时，它们还非常的幼小，并没有引起人们的关注。它们都没有太多资源，创业者看上去与常人无异，分散在一些偏僻的地区和角落，它们所从事的产业大多与人们的日常需求相关，这也是企业能够迅速成长的前提。跟那些拥有大量设备、技术、人才和资本的老牌国营企业相比，它们在任何一个方面都微不足道，唯一有的，只是自由。

当时，这些公司在性质上也算是“国有”或“集体所有”，不过由于新创办——如联想、万科等，或濒临破产——如海尔、健力宝，所以并不在政府部门的关注对象之列，相应地便也拥有了一定的自主权。而正是这点可怜的自主权让它们显得与众不同，在一切都需要“计划”的时代，它们是少数能够掌握自己命运的人。

如果说，张瑞敏、柳传志们的困难是找不到项目和方向，而那些手拥资源的老牌国营企业却为不得自由而苦恼。这几乎是一种宿命，在体制逐渐市场化的过程中，那些老企业将被消耗得精疲力竭，他们的优势和积累日渐老化、消失，最终被时代所淘汰。年初，邓小平在南方的行动让举国上下感觉到了进一步扩大改革的决心，很快，在各个领域，突破性事件频频发生，停滞了两年多的变革列车再次快速启动。3月24日，福建国有骨干企业55位厂长的呼吁书《请给我们松绑》在《福建日报》全文刊登，这成为当年度最具轰动性的企业事件。

事情的经过是这样的：3月23日，福建省的55位厂长经理们齐聚福州，参加“福建省厂长经理研究会”的成立大会，会议期间，厂长经理们的抱怨之声不断，“现行体制的条条框框捆住了我们手脚，企业只有压力，没有动力，更谈不上活力”，于是在黄文麟等人的带头下，厂长们以“请给我们松绑”为题联名向省委书记项南、省长胡平写了一封信。

这是一份言辞恳切、表述谨慎的公开信，厂长们在信中写道：“我们认为放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业。为此，我们怀揣冒昧，大胆地向你们伸手要权。我们知道目前体制要大改还不可能，但给我们松绑，给点必要的权力是可以做到的。”55位厂长、经理具体要求“松绑”的权力被分成五点，主要有三条：一是人事权，企业干部管理除工厂正职由上级任命，副职由厂长提名、上级考核任命，其余干部通通由企业自行任免，上面不得干预。干部制度破除“终身制”和“铁交椅”，实行职务浮动，真正做到能上能下，能“干”能“工”。二是财权，企业提取的奖励基金由企业自己支配使用，有关部门不得干涉。奖金随着税利增减而浮动，不封顶，不保底。企业内部可根据自己的实际情况，实行诸如浮动工资、浮动升级、职务补贴、岗位补贴等多种形式的工资制度和奖惩办法。三是企业自营权，在完成国家计划指标的情况下，企业自己组织原材料所增产的产品，允许企业自销和开展协作，价格允许“高进高出”，“低来低去”。

日后披露的史料显示，这封“公开信”并不完全是厂长们的自发行为，信件的主要起草人黄文麟当时是福建省经济委员会的副主任，也就是主管该省企业改革的主要官员之一。在某种意义上，“公开信”其实是福建官员借厂长经理之口，唱出的一台“松绑双簧戏”。事实上，自“松绑信”后的二十余年间，中国企业家再也没有以集体的、有组织的方式开展过权益争取的行动。

黄文麟的这个异乎寻常的戏剧性行动，在当时显然得到了省委书记项南的默许和鼓励。黄将公开信在会议当日就直送到了项南的办公桌上，后者一收到信，立即批转给了《福建日报》，还提笔替报社写好了“编者按”。第二天，公开信便在日报的头版头条刊出。当日，福建省委组织部就拿着报纸组织研究，决定在企业人事任免、干部制度改革、厂长权力等三方面，给企业“松绑放权”，其他的主管部门也纷纷下文，表态“不当新‘婆婆’，坚决搞改革，支持‘松绑放权’”。一周后，北京的《人民日报》在第二版头条显著位置，报道了55位厂长、经理呼吁“松绑放权”的消息，还配发了相关的“编者按”，对福建省有关部门重视呼吁大加赞赏。



▲"松绑"呼吁信发表后，全国主要媒体的强烈反响

至此，全国报纸纷纷转载、评论，"松绑"新闻演变成了一场全国性的事件。在企业史上，它是中国企业家第一次就经营者的自主权向资本方——政府部门提出公开的呼吁，它之所以会滚雷般地引发全国性的轰动，实在是因为这种声音已经被压抑得太久太久了。尽管它的产生其实带有很强的政府操作的色彩，不过在实际的效果上确实对全国的企业改革起到了强力催化的效应。"公开信"带有强烈的时代气息，它第一次明确提出了"实行厂长（经理）负责制"的议题，呼吁通过扩大权力调动企业经营者的积极性。这一呼声很快成为一种共识。5月10日，国务院顺势颁发《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，不久后又做出《关于城市经济体制改革的若干决定》，直到两年后，国务院发文全面推行《厂长经理责任制》，明确规定全民所有制工业企业的厂长（经理）是一厂之长，是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。

"松绑新闻"是国营企业改革史上的一个标志性事件，"公开信"发表的3月24日还一度被命名为"中国企业家活动日"。此后，国营企业家们还将为自主权的全面落实抗争十多年。2004年，在"松绑公开信"发表20年之际，有记者追访当年的55个企业，结果发现，其中1/3破产，1/3被民营或外资公司兼并，还有1/3处境艰难。公开信的参与者之一、福州阀门总厂的原厂长陈一正对来访者说："我常常问自己，当

时要的权用好了吗？”

随着宏观调控的松动，外资进入中国的热情又被点燃了。松下幸之助又一次来到了中国，这时候的他已经是一个头带光环的传奇人物了，在整个20世纪80年代，他的管理思想一直受到顶礼膜拜。而松下来中国，并非仅仅是为了传播他的思想，更多的是为了推销他的那些刚刚从日本工厂被淘汰下来的彩电生产线设备。这一年，青岛的海信、四川的长虹和广东的康佳相继引进了松下的彩电生产线，到1985年前后，中国一共引进了105条日本的彩电生产线，日本企业成为第一批在中国赚到钱的跨国企业，而那些引进了生产线的中国企业也迅速地崛起。在一个消费日渐苏醒的国家，生产的能力和设备的先进性往往是最强大的竞争力。

在上海，第一家进入中国的跨国汽车公司结出了硕果，德国大众的桑塔纳汽车组装成功，上海大众汽车公司宣布奠基，德国总理科尔和中国总理李鹏都出席了盛大的奠基仪式。而在上一年，中国第一辆自己设计和生产的汽车品牌——“红旗牌”轿车悄悄停产了，这款轿车当时是在周恩来总理的亲自主持下研发出来的，它的出现曾经极大地激发了中国人的民族自豪感，被认为是中国走向工业现代化的“里程碑”。在1984年，我们无法从当年的报纸上找到这一条新闻，因为它实在带有太强的、意味深长的寓意性，没有人希望放大其中的任何含义。

一些新的合资公司也纷纷成立了。在北京，新创办的四通与日本三井株式会社达成协议，开发中文文字处理机，这款被定名为“四通2400”的打字机在随后几年内将风靡全国；在南京，南汽与意大利的依维柯签约，开始生产该品牌的汽车；在上海，邮电部门与阿尔卡特集团联合创办了上海贝尔电话设备公司，这是中国第一个研制生产程控电话交换机的中外合资企业。

1984年，是一个充满着暗示和悬念的年份。早在1949年，英国著名政治讽刺作家乔治·奥威尔（George Orwell）创作了一部虚幻预言小说，书名为《1984》。小说中的主人公温斯顿·史密斯在虚幻中的1984年生活在一个叫欧什尼亚的极权专制国家。

当1984年真的到来的时候，世界并没有像奥威尔描写的那么恐怖。相反，市场的力量似乎占据上风，里根——撒切尔主义大行其道。在全球商业世界里，也跟剧烈变化中的中国一样，正进入一个重新洗牌的年份。一些传统意义上的大公司或被分拆，或陷入困境，而新的产业正萌芽待放，新的公司英雄已呼之欲出。

当年度世界最轰动的企业新闻，是美国电话电报公司（AT&T）被分

拆。这家由电话发明人亚历山大·贝尔创立的公司曾经是“美国的象征”，它一度是世界上最大的企业，在20世纪80年代初，公司的总资产达到1500亿美元，年销售收入700亿美元，约占美国国民生产总值的2%，到1984年，公司雇员总数达到100万人，股东逾300万。长期的垄断经营，使这家伟大的公司变成泥足巨人。当时，日本生产的松下电话机售价仅20美元，而AT&T的电话机制造成本就要20美元，维修费用更高达60美元。从1月1日起，贝尔公司分布在全美各地的22家子公司被分拆重组为七家独立运营的公司。这是一项具有标志意义的事件，它一举打破了美国电信业的长期垄断，也为AT&T公司这个巨人松了绑。从长远看，它彻底激活了电子业务的成长，为互联网技术的突破提供了广阔的市场空间。我们之所以要在一部中国企业史中，以一定的篇幅来描述这段历史，是因为它对今后中国国营企业，特别是那些垄断性公司的改革提供了借鉴。在日后的篇幅中，我们也将描写这些公司的渐进式改造。当我们评估其得失时，AT&T无疑是一个很值得参照的案例。

与AT&T被分拆几乎同等重大的事件是，这一年的1月24日，苹果电脑公司发布了麦金托什（Macintosh）家用电脑，这一天后来被《时代周刊》杂志评价为个人电脑大众化普及的第一日。在此前的1976年，苹果就推出了首台个人电脑，而IBM公司并未给予重视，觉得那不过是电脑业余爱好者的玩意儿。但在1981年夏天IBM突然以IBM PC重拳出击，并以其备受企业信赖的品牌推动PC市场迅速成长。而此刻，苹果推出充满个性的麦金托什电脑，并投入了巨额广告，它真正激活了全球的家庭电脑市场。富有创意的苹果总裁史蒂夫·乔布斯用一则充满暗示的电视广告描述了这个时代的到来：一排排面无表情，机器人似的光头男子走进一个阴森森的大厅，坐在那里接受一个从巨大屏幕上映出的“大哥”模样的人的训话。这时一个手握三尺铁锤，身材健美的女子冲进了大厅，她在一片惊愕的目光中把“大哥”训话的屏幕砸得粉碎。这时云开雾散，光芒四射，一个庄严的声音伴随着屏幕上映出的文字：“1984年1月24日，苹果电脑将推出麦金托什，你会明白为什么1984年不会是小说中的1984年。”

在得州大学奥斯汀分校，19岁的一年级医学系学生迈克尔·戴尔看到了乔布斯的这则令人印象深刻的电脑广告，这直接刺激了他的创业欲望，在过去的一年多里，他常常逃课，躲在寝室里痴迷地组装电脑。乔布斯的广告让他确信，电脑这一工具将极大地改变人们工作的方式，而且成本将逐渐降低。他决定马上开办自己的戴尔电脑公司，他对闻讯坐飞机前来劝阻的父母说，“我想跟IBM竞争。”戴尔的竞争办法当然不是去另外建一个IBM——他只有1000美元的创业资金，这位天才的商人将用一个简单的问题来开展事业，那就是，“如何改进购

买电脑的过程？”他的答案是：把电脑直接销售到使用者手上，去除零售商的利润抽取环节，把这些省下来的钱返还给消费者。把19岁的戴尔与40岁的柳传志做一个对比，是一件有趣的事情，他们在开创事业的第一天都遇到了IBM，前者的思路是通过直销的方式全面颠覆已有的电脑销售模式，后者则成为了电脑巨人在中国的一个渠道代理商。

在西雅图，已经创业九年、在软件产业奠定了自己地位的微软公司年轻总裁比尔·盖茨也看到了乔布斯的广告，他兴奋地对《流行科学》的记者说，“如果乔布斯无法取得成功，市场将被PC占据。不过我们对苹果机非常狂热，如果它可以达到生产目标，我们预计1984年半数的微软零售收入将和麦金托什相关。”[76] 也就在此后不久，他为自己的公司设定了那个著名而伟大的理想：“让每一张办公桌，每一个家庭都摆上电脑。”

受到感召的不仅仅有戴尔和盖茨，在旧金山，一对名叫桑迪和伦纳德的夫妻用五美元注册了思科系统公司，他们正在研究一种叫路由器的新产品，这个白色的小盒子可以让多台电脑互相通讯和共享信息，正是这个革命性的产品让日后的互联网浪潮成为可能。

戴尔和思科的出现，基本上代表了日后新技术公司的两种成长路径：独一无二的商业渠道模式，或高度垄断的核心技术优势。由此我们可以看到，中国公司与美国公司之间的距离，并不在于创始资本的大小，而在于各自对产业成长的视野和理解的差距。

1984年，是一个骚动而热烈的年份。“我们都下海吧”，所有的年轻或不太年轻的人们都在用这样的词汇互相试探和鼓励。新中国成立后共有三次下海经商浪潮，这是第一次，其后两次发生在1987年和1993年。经过将近六年的酝酿和鼓动，“全民经商”热终于降临，当时在北方便流传着这样的顺口溜——“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找”。根据《中国青年报》做的一份调查，当年最受欢迎的职业排序前三名依次是：出租车司机、个体户、厨师，而最后的三个选项分别是科学家、医生、教师。“修大脑的不如剃头的”、“搞导弹的不如卖茶叶蛋的”，是当时社会的流传语。

在这一年的最后，还是让我们用那个即将成为中国第一个“首富”的四川人来结尾。

8月，牟其中第二次出狱了，这次他被关了11个月，罪名仍然是“莫须有”。他是8月31日被放出来的，9月18日，他就匆匆召开了中德复业恳谈会，10月5日，将中德商店升格为中德贸易公司，很快又升级为

中德实业开发总公司。数年后，他的公司再度更名为南德，而他将1984年作为公司的创始年。

在自己的新办公室里，他挂了一幅《好猫图》，三只活泼、灵巧的小猫姿态各异地聚在一起，它暗喻着“不管白猫黑猫，能抓住老鼠就是好猫”，上端横幅写着“走自己的路，建设中国式的社会主义”。这很像一个政治理想，而不是商业上的理念。在这一年的最后一个季度里，他一直在忙不停地注册公司，他办了一个“中德企业管理夜校”，想把它办成一个培养商海巨子、企业家的摇篮；他组建“小三峡旅游开发股份有限公司”，想要成立董事会，并发行股票；他还注册了中德服装工业公司、中德竹编工艺厂、中德造船厂、中德霓虹灯装潢美术公司、商品房建筑公司。座钟倒卖的成功让他自视为商业上的天才，仿佛天下生意均靠他神指一点便会金山成堆，善于天马行空而惰于落实执行的商业性格在这个时候已经毕现无疑了。

到年底，他的每一个项目都半途夭折，不了了之，不过这并没有让他产生挫折感，他只是觉得万县这个弹丸之地实在太小了。第二年的开春，他将要去重庆，去北京，去一个更辽阔的天地，那里才能为打造他的商业帝国，舒展梦想的翅膀。

1985　无度的狂欢

跟着感觉走，

紧抓住梦的手，

脚步越来越轻越来越快活。

——苏芮：《跟着感觉走》，1985年

从1984年6月起，孤悬海外、百年寂寥的海南岛突然成了一块骚动的热土，全中国嗅觉敏感的商人都夹着钱包往那里赶，一场百年一遇的金钱狂欢正在那里上演，大戏将持续半年，最终以悲剧落幕。

海南岛那时还隶属于广东省，1984年1月，邓小平南方视察之后，中央即决定开放沿海14座城市，比邻香港和深圳的海南理所当然地成为开放的重点区域。当时的海南行政区党委书记、公署主任雷宇"激动得夜不能寐"。他后来回忆说，当时他算过一个细账，"海南岛要发展，必须要有原始积累，靠什么呢？靠中央？很重要，但不够。靠外援？不可能。有一快捷的办法是自己'草船借箭'。"[77]

雷宇的"借箭计"，便是把中央给的特殊政策转化成真金白银。早在1983年4月，中共中央国务院曾经批转过一个文件，《加快海南岛开发建设问题讨论纪要》，其中指出："海南行政区可以根据需要，批准进口工农业生产资料，用于生产建设；可以使用地方留成外汇，进口若干海南市场短缺的消费品（包括国家控制进出口的商品）。"不过，这个《纪要》又明文规定"上列进出口物资和商品只限于海南行政区内使用和销售，不得向行政区外转销"。雷宇的"借箭计"则把后面的这段文字给轻描淡写地"忽略"了。事实上，在当时的深圳，靠进口国家控制商品来赚钱的公司比比皆是。[78]

为了又快又多地利用政策，完成原始积累，雷宇和他的部属们很自然地想到了汽车，跟进口一些小家电、办公设备等相比，它无疑是利润最丰厚、也是内陆市场最欢迎的一个重量级商品。当时雷宇的算盘是，"进口1.3万辆转卖到内地，赚两个亿就行了"。

出乎他预料的是，闸门一开，事态迅速地变得不可收拾。1984年的海南，是一个官贫民穷的偏远之地，当时全岛的财政收入只有2.856亿元人民币，用雷宇的话说，"连开工资都不够，当时的公社改成乡和镇要挂牌子，有的公社连挂牌子的钱都没有，征兵写标语买宣传纸的钱都没有，这是真的。"[79] 而如今，弄到一张批文，倒卖一辆汽车就

可以赚个上万元，这对于海南人来说，无疑是在家门口挖到了一口大油井。[80] 一时间，全岛陷入疯魔，人人争跑批文，个个倒卖汽车，连雷宇日后都无奈地承认，“连幼儿园都来搞汽车批文，因为批文可以变钱，跑到外省卖批文，外地没有批文，海南岛可以有批文啊，他转手之间把这些批文给别人，那不就赚钱了吗？”

这年夏天，海南岛几乎人人都在谈论汽车。随便到哪间茶楼、饭馆、旅馆、商店、机关、工厂、学校、报社，直至幼儿园、托儿所，听得人头昏脑涨的一个词汇，就是“汽车”。日后有一篇报告文学描写过一个细节：“这天早上，一位在机关扫地倒茶的阿婶，扳着手指，给在门口收邮件报纸的阿伯算账，进口一辆12座的日本面包车，只需四五千美元；进口一辆日本超豪华皇冠只需5700美元。以美元和人民币牌价比率1:2.8计算，打了关税，还是有100%，甚至200%的惊人利润。两个人越算越欢喜，因为他们刚刚搞到了一张进口汽车批文。”

在1984年上半年，海南的进口汽车才2000多辆，到7月份，区政府一下子批准了1.3万辆汽车进口，比上半年的月平均数高出36倍。黑市外汇变得公开化了，价格疯狂飙升，美元和人民币的比率成了1:4.4，甚至到了1:6。人们带着大包小包的人民币，涌到珠江三角洲换港币。深圳、北京等地的一些人也从海南的政策中嗅到了金矿的气味。当时其他地方进口家用电器、汽车、摩托车及零配件等，都要直接由国务院审批，但海南岛却拥有自己进口的特权，谁都判断得出其中的利益空间，于是，“到海南去倒汽车”成了那时最诱人的商机。

一场史无前例的汽车大狂潮，在这个贫穷的孤岛上正式启动了。区直属的94个单位，有88个着了魔似地卷入了汽车狂潮中。在党政机关的影响下，全岛各行各业都气粗胆壮地做起汽车买卖。仅半年，全岛便出现了872家公司，个个直奔汽车而去。

那是一个酷热难当的夏天，汽车像潮水般涌进海南岛，全部停在海口市内外，密密层层，一望无际，在阳光下五彩缤纷，闪闪发亮，形成了一个蔚为壮观的场景。工商局积极为来自全国各地的买家办理“罚款放行”手续，只消罚款四五千元，盖上一枚公章，这辆汽车就可以堂而皇之地装船出岛了。在这中间，贪污、行贿、受贿、套汇，所有作奸犯科的活动均在阳光下公然进行。事后清查，在短短半年里，海南一共签了8.9万辆汽车进口的放行批文，对外订货7万多辆，已经开出信用证5万多辆。进口用汇总额，高达3亿美元。

9月，海南大量进口汽车引起中央关注，国务院派人前来调查，海南行政区政府的上报材料与实际情况大有出入：“第一，海南进口的所有汽车，都是在岛内销售的（所有汽车发票上都盖着‘只限岛内使

用’和‘不许出岛’的字样，这是事实）。第二，目前已经到货的车，不足1.5万辆（这也是事实，但上报材料没有提及已经发货，正朝着海南破浪而来的那几万辆汽车）。第三，海南对进口物资的管理，十分严格，一律不准出岛，违者要受处分。”就在行政区政府上报这份材料的同时，成千上万的日本汽车，正在海口市的港口源源不断地卸下。从9月25日至10月10日，海南至少又批准了8900多辆汽车进口。11月25日，雷宇在一份致国务院特区办的电报中仍称，“到目前为止，海南岛进口的汽车全部都是在岛内销售的。”

汽车并不是钻石，成千上万地进口、出岛，却让全天下的人都视若无物，这未免太过猖狂。到年底，国务院特区办已经不再相信海南的报告。12月，雷宇被召到广州，省政府明确命令他停止汽车进口。至此，狂潮才戛然消歇。1985年年初，由中纪委、中央军委、最高人民法院、最高人民检察院、国家审计署、海关总署、国务院特区办，以及省委、省府等机构102人组成的庞大调查组，进驻海南。1985年7月31日，新华社播发通电《严肃处理海南岛大量进口和倒卖汽车等物资的严重违法乱纪》，称：

“中共海南区党委、海南区政府的一些主要领导干部在1984年1月1日至1985年3月5日的一年多时间里，采取炒卖外汇和滥借贷款等错误做法，先后批准进口8.9万多辆汽车，已到货7.9万多辆，还有电视机、录像机、摩托车等大量物资，并进行倒卖。这是我国实行对外开放以来的一个重大事件。海南行政区党委和某些负责人违背中央关于开发海南的方针，从局部利益出发，钻政策的空子，滥用中央给予的自主权。这一严重违法乱纪行为，冲击了国家计划，干扰了市场秩序，破坏了外汇管理条例和信贷政策，败坏了党风和社会风气，不仅给国家造成很大的损害，也给海南的开发建设增加了困难，延缓了海南岛开发建设的进程。”

不久后公布的调查数据显示，在一年时间里，海南非法高价从全国21个省市及中央15个单位炒买外汇5.7亿美元，各公司用于进口的贷款累计42.1亿元，比1984年海南工农业总产值还多10亿元。除了汽车之外，还进口了286万台电视机、25.2万台录像机。

雷宇被撤职，后转任广东一个农业县的副书记。行政区委常委、组织部长林桃森于一年后被以“投机倒把”罪判处无期徒刑。一直过了很多年，人们仍然可以在大江南北的道路上看到一些挂着“粤字”牌照的高档走私车，它们都是当年海南案的遗物。

在中国改革史和企业史上，“海南汽车倒卖事件”带有很强的“寓言性”，一个地区为了发展经济，令制度的许多欠缺渐渐跟不上经济发

展的需求，中国改革的渐进特征日益明显，开始进入漫长的灰色地带。

根据何博传在《山坳上的中国》中披露的数据，1985年中国进口汽车等于1950～1979年进口汽车的总数。[81] 海南事件后，利用政策空子，倒卖走私进口汽车的现象一直没有被真正制止，其后续余波一直延续到2000年的厦门远华赖昌星走私案。从1983年到1987年，各地政府动用外汇大量进口汽车，数额高达160亿美元，相当于当时两个美国克莱斯勒汽车公司的固定资产净值。

其他商品的进口倒卖也同样没有停止过。1988年1月到9月，通过海关进口的录像机为2万台左右，而实际流入国内的在33万台以上。新华社记者去北京最大的两家国营商场调查，其销售的录像机绝大多数是从广东贩来的走私货，有的已是二手货甚至三手货。再以彩色相纸为例，1989年上半年，五个特区就引进4000万美元，占全国消费量的1/3，其中80%以上通过灰色渠道流入内地。1988年，根据海关统计的全国进口消费品价值为13亿美元，新华社日后的评论是，“任何一个有判断力的读者到市场上转一圈都会回来说：不对头，再翻一番也不止。”1995年，通过外贸正常渠道进来的进口彩电为54.9万台，而市场实际的销售量为500万台。

放在年度观察的角度来看，疯狂的海南汽车事件并不是一个孤立的事例，相反，在当时的全国各地，一个与之相比毫不逊色的设备引进热正如火如荼地进行着。

从上一年开始，大量的生产线便开始陆续涌了进来。中国沿海无疑正在成为国际产业转移的下游地带，对于跨国公司和中国来说，这似乎都是一种明智的选择。成百上千条彩电线、冰箱线、洗衣机线和录像机线正日以继夜地抓紧安装，很快，中国家电业的“战国年代”就要到来了。速度成为了最重要的指标，在天津，曾创下22天引进一条德国摩托车生产线的纪录，它被当成是先进的事迹广为传播。



▲广东一家引进国外良种奶牛和先进设备的奶牛厂

正如英国的《金融时报》在1985年2月27日的一篇报道中所评论的，“在全中国，即使是很小的工厂，也在寻找外国合资者，以帮助他们实现企业现代化。中国人现在比五年前要有组织得多，消息也灵通得多。”而10月的美国《新闻周刊》在《中国人搜寻有用的旧设备》一文中，更是生动地描述说：“一批工程师、技术员和包装工来到了法国的工业城市瓦尔蒙，他们日以继夜地工作，把已经破产的博克内克特冰箱厂的设备尽数拆去，5000吨设备装上了轮船、飞机和火车，启程运往天津，在那里的一家工厂里它们将被重新组装成一条每天生产2000台新冰箱的生产线。类似的情况比比皆是。在整个欧洲，中国的代表团手中拿着想要物品的清单，到处搜寻二手的工厂设备，这已经是一种趋势。对欧洲的公司来说，这些设备如果不卖，要么被毁掉要么闲置不用，中国是一个极有吸引力的贸易伙伴——因为它总是付现金。”华裔经济学家黄亚生后来的研究表明，“大量的日本投资方使用了二手机器，日本企业不能使用这些机器在其国内赢利了。”一位长期在中国工作的联合国高级顾问威廉·韩丁在一本名为

《大逆转》的书中披露说，“1985年前后，知情人士说很多不良贸易正在进行着。如果一个外国公司不能使政府接受合同购买他们的产品，他们可以下到省市级的单位完成未果的交易。就这样他们卖给了中国大量劣质设备和过时技术。由于对高技术的狂热，任何称为高技术的都能卖得很好，即使它根本没有任何技术含量或者中国本来就有了更好的技术。”[82]

发生在全国各地的设备引进热潮，对后来的中国公司发展产生了巨大的影响力。它让很多设备陈旧、缺乏产品竞争力的老企业迅速地复活，得以用最快的速度进入正在爆炸中的消费品市场，我们将看到，那些日后驰骋一时的明星公司都是当年生产线引进的积极者。根据《经济日报》的报道，这一年在北京市场上受欢迎的冰箱品牌有广州的万宝、苏州的香雪海、嘉兴的益友、天津的冰峰；洗衣机则有上海的水仙、广州的五羊、大连的波浪、杭州的金鱼、武汉的荷花、长春的君子兰、宝鸡的双鸥。它们是中国家电业的第一批名牌产品，无一例外的是，它们都是最早引进了国外生产线的国营企业。

与此同时，没有规划和秩序的引进热也造成了极大的浪费和行业管制上的失控。

其问题之一，是贪大求洋，不符合国情。武汉一家轧钢厂引进上千万美元的设备，因动力问题无法解决长期闲置；四川花八亿元从日本引进了一整套维尼龙生产设备，建成后发现天然气供应无法解决，就算把重庆钢厂的天然气全部移过去也不够维持一半的开工；大庆化肥厂引进一条美国生产线，将原有职工1520人精简到315人，其后管理问题层出不穷，技工素质无法保证专业协作，两年后不得不“改回去”。

其二是，盲目引进，利用率低下。根据《光明日报》的报道，1987年，武汉市对引进工作进行普查，发现全市87家企业共有911台设备，价值5100万元，长时间空置，有的连包装箱都没有打开。1987年12月15日的美国《商业周刊》估计，中国工厂的闲置设备价值约200亿元，其中相当部分为两年前的引进设备。

其三是，成套设备偏多，技术性引进少。根据当时学者的统计，在引进热中，成套设备占80%，单项设备占17%，而被当作目标之首的技术引进则只占3%。很多设备引进后，其生产所需的零部件和设备维护等仍然全部依赖外国公司。

其四是，重复引进，缺乏规划。1985年前后，上海共引进12条彩电生产线，两年后，只有7条在运转，其余的全都闲置报废。此类现象，在各行业和地区比比皆是。当年5月17日的《经济参考报》便在

头版头条刊出中国汽车工业公司的一份调查结果，《汽车工业盲目布点重复引进情况严重》，根据这家行业管理公司的测算，到1990年全国的汽车年销量在90万辆左右，而从目前的引进情况看，届时的全国年产量将达到200万辆，此外还存在盲目引进散件组装整车、同一技术多家引进、引进项目纷繁重复、互不协作配套等现象，有的地区为了便于自行批准上项目，还采取了化整为零的办法，使一些大项目分批上马，导致了引进失控的局面。

在引进热中，泥石俱下的事情常常发生。青海省通过香港的一家贸易公司，从意大利和联邦德国引进了一套混凝土输送泵，结果发现竟是30年前的旧设备，整套设备除了标牌是新的之外，其他部件都已磨损不堪。8月份的上海《文汇报》便刊登了一篇让人啼笑皆非的新闻，在题为《“洋豆腐”为何无人问津》报道中，记者写道：6月下旬，闸北豆制品厂花160万元从日本引进了一套盒装豆腐生产线，原本希望它能丰富豆腐品种，增加市场供应量，谁知道，流水线安装一个多月后，烦恼接踵而来。首先是豆腐成本太高，菜市场一袋豆腐只卖一毛钱，他们的成本就要四毛；其次是保质有问题，用传统工艺做的豆腐变质后大不了发酸、起孔，这种日本豆腐一变质就成一包水；再者是流水线备件太昂贵，出一个小事故，单是给日本打个电报，至少也要20块钱。记者最后无奈地说，看来这次是交了一笔昂贵的学费。

从1985年到1987年，全国各地共引进115条彩电生产线、73条冰箱生产线、15条复印机生产线、35条铝型材加工生产线、22条集成电路生产线、6条浮法玻璃生产线，仅广东一省，便引进21条西装生产线、18条饮料灌装线、22条食品面包生产线、12条家具生产线。其中最典型的引进案例是，9个省市一起向意大利梅洛尼公司引进了9条同一型号的“阿里斯顿”电冰箱生产线，每条生产线的价格均为3000万元，年生产能力30万台。一时间，中国先后产生了合肥美菱、牡丹江北冰洋、南京伯乐、上海远东、景德镇华意、重庆五洲、宝鸡长岭、兰州长风和中意冰箱“阿里斯顿九兄弟”。在其后的家电抢购热中，这些企业都风光一时，成为当地的利税大户，极盛时，“九兄弟”的产量占到全国冰箱总产量的1/3。而10年后，8家凋零，仅美菱一枝尚存。

1985年的引进热在日后遭到了批评。大规模的引进热浪，使得外汇消耗巨大，到年底，全国的贸易逆差达到创纪录的137.8亿美元，相当于出口总额的52%。不过客观地说，这次失控的引进热对中国轻工产业的更新换代及消费品市场的启动，产生了巨大的效应。这个时候的中国公司，就好像一个青春期的少年冲进一片正在疯长中的草地，你听得到他的骨骼与青草一起向上生长的声音，过度的精力和热情挥霍似乎是无可避免的。

在大量引进的同时，根据《商业周刊》的观察，中国在这一年还开始尝试着对外投资。11月份的报道披露，“中国开始向海外投资。第一站是香港，其投资达60亿美元，占在香港的外来投资的第三位。中国国际信托投资公司和两家美国企业在华盛顿州购买了一片价值3500万～4000万美元的森林，用于获取建造中国房屋的木料。这是中国在美国的第一笔直接投资。”

不过在开始，对外投资好像并不太顺利，《新闻周刊》举到了两个在港投资失败的例子：“两家北京背景的公司——中国银行和中国资源公司花了2280万美元购买了Conic公司34.8%的股份。之后，中方向董事局派遣了官员。数月后，Conic的股票停牌，因为该公司的主席把他价值1000万美元的股票都卖给了中方，并且在他个人的控制下从Conic贷款了2780万美元。另外一件事情是一家中资公司起先宣布花1.2亿美元购买8栋在建的公寓楼，但是随后又宣布放弃。这一行为导致了股市的下跌，公司失去了信用。”

这些新闻，在很多年后读来一点都不让人新鲜，不过在1985年前后，世界还是观察到了一个封闭良久的社会主义国家尝试着参与国际资本游戏的努力，尽管这种努力显得有点笨拙。

几乎就在海南汽车案被中央点名制止的同时，国内还爆发了另一起重大的经济事件，在广东毗邻的福建省出现了晋江假药案，它直接导致了省委书记项南的黯然落马。

晋江制造假药的乡镇企业共有57家，其中45家集中在陈埭镇，而这个镇正是省委书记项南扶植起来的典型，它是福建第一个工农业产值超过一亿元的乡镇，被誉为“福建一枝花”。从1980年开始，当地的食品工厂开始兴起，为了追求暴利，渐渐地便转向了药品生产，当地的私营业主通过各级医药公司打进“公费医疗”这个特定的消费渠道。它们用低劣的银耳加上白糖，制成“降压冲剂”、“理肺冲剂”、“益肝灵冲剂”等假药，牟取不当利润。新华社记者在后来的报道中称：“假药厂大部分是农民集资合办的，他们没有制药技术人员，没有质量监测机构，也没有任何现代意义上的制药设备，使用的全部是简陋的炉灶、铁锅、竹器等原始工具，厂房则多为农村的旧民居，苍蝇乱飞，垃圾成堆，包装桌上积满灰尘。这类药厂是怎么取得合法地位的呢？手续倒是很简单，只要到村、镇挂个户头，村镇抽取产品销售额的1%～2%，就可以得到银行账号和公章了。”

成本低廉的假药通过高额回扣的方式冲进公费医疗体系，自然带来令人称羡的企业效益，而当地政府为了经济发展又听之任之。到1985年年初，晋江假药已成汹涌之势，连镇工商所也办起了保健饮料厂，生

产销售假药。为了以更安全和合法的身份生产假药，晋江人还想出了联营工厂的方法，它们与厦门、陕西的一些濒临困境的国营工厂合作，以办分厂或合股的名义伪造批文，生产假药。当欲望之门被打开之后，如果没有法律的制约，富有想象力的邪恶便会像野草一样肆意地疯长。

1985年6月16日，《人民日报》发表了一篇爆炸性的新闻报道《触目惊心的福建晋江假药案》，对晋江制售假药的情况和原因进行了披露，称当地假药工厂生产100多种假药，总数10万多箱，销售额3500多万元，参与制售假药者1000多人，此外还伪造卫生行政部门的药品审批文号105个，私自印刷税务发票。此后，有关部门持续清查，媒体持续跟进曝光，举国一时鼎沸，晋江成为“假药”和“骗子”的同义词，以至于后来很长一段时间，当地人外出经商只说自己是泉州人，而不敢提“晋江”两字。在这场打假风暴中，项南受到牵累，辞职下台。

从晋江假药案开始，在广袤的中国农村，有意识、有组织、大规模地制造假劣产品，在今后20年的时间里仍将持续地蔓延，从来没有根绝。它成为很多地方摆脱贫困的捷径，成为地方政府振兴当地经济的绝招，在晋江假药工厂中，相当一部分的创办人和经营者是当地的乡镇干部，这个特征在今后也将一再地呈现。中国基层社会那种流传千年的淳朴的商业道德，从这时开始正在可怕地逐步沦失。[83]

晋江假药案和海南汽车走私案，让1985年的中国充满了诡异的气息。一方面，经济开放和企业改革日渐成为全民的共识，新的变革正在各个领域得到鼓励和尝试，珠三角、苏南和温州等地的民间资本正呈方兴未艾之势。加快投资、加快发展再度成为国家的主题，宏观经济在沉寂数年后再度出现趋热的迹象。另一方面，全民性的物质欲望被猛然地激发出来，摆脱贫困成为至高无上的公共理想，在这个目标之下，对制度和道德的漠视受到默许，这同时也给那些保守的势力提供了攻击的机会。

从宏观的角度来看，1985年的中国经济再趋过热。这与当时中央的货币政策有关，在上一年10月计划1985年信贷规模时，国务院公布以当年年底数字为下一年的借款基数。于是，各专业银行为争信贷基数而突击放款，结果国家信贷基金猛增，银行日夜印钞票，后来宣布多印了80亿元，要知道，在1983年，全国的货币投放总量才只有90.66亿元。

企业的不断创建与消费需求的增多，使得生产资料的短缺现象越来越严重。需要指出的是，中国从改革开放的第一天起，就一直处在一种

资源缺短的状态中，这是30年来唯一没有改变过的状态。而对这种状态的政策对应，便可以看出这场改革的成长轨迹和内在的逻辑性。跟那些无缝不钻的民营公司相比，国营企业争夺生产资料的主动性和能力显然要弱得多，于是，国务院的智囊们便创造性地想出了一个“价格双轨制”的办法来。1985年年初，国家宣布取消对企业计划外自销产品价格的限制，宣告生产资料的“价格双轨制”正式形成。 84

双轨制的意思是，一种生产资料存在两种价格，一种是国家掌控的“计划内价格”，一种是市场化的“计划外价格”，后者的成本要远远大于前者。这种扭曲的价格体制，其目的便是为了保护国营企业在原材料采购上的优势。同时，国家还可以根据市场的需求量来不断地调整计划内商品与计划外商品的销售比重，比如在1985年前后，钢材的计划内与计划外比重为78:22，煤炭为92:8，石油为83:17，水泥为64:36，食品类为73:27，服装类为59:41，耐用消费品为48:52。从这些比重中可以看到，国家对原材料的控制力度远远大于对日用消费商品的控制。“双轨制”带有鲜明的计划经济特征，它在抑制价格暴涨、通货膨胀方面起到了一定的作用，却也在相当长的时间内，成为困扰民营企业成长的根本性难题。

江苏著名的乡镇企业无锡红豆集团的周耀庭回忆说，“红豆发展起来， ；国家从来没有给过一公斤的柴油，一公斤的棉纱，从来没有任何计划内的原料。1985年、1986年前后，纺织企业原料极其紧张，不少工厂都断餐了，我们企业做外贸没有棉纱，想到无锡市的部门去争取一些。回答当然是没有，因为你们是乡镇企业，不可能给一公斤棉纱。我讲，国营企业是老大哥，我们乡镇企业是小弟弟，小弟弟向老大哥学习，能不能让纺织公司给我们一点儿棉纱？部门的干部回答我说：你乡镇企业是小弟弟吗？称不上的。”

这段对话让周耀庭铭骨难忘，20年后，在接受中央电视台《改革开放二十年》专题采访时，他对着镜头说，“国营企业是老大哥，乡镇企业不是小弟弟，乡镇企业是私生子。那个时候，我们乡镇企业得到的是私生子的待遇。”

“私生子”的说法，难听了一点，但却是一个明摆着的事实。为了严格执行双轨制，保护体制内的国营企业，3月，国务院还发出一个严厉的禁令：重要生产资料和紧俏耐用消费品的批发业务，只能由国营单位经营，不准套购就地转手加价倒卖，不准倒卖计划供应票证，不准任意提价，不准以任何形式索取额外收入，对投机倒把者，要坚决制止严厉打击。

如此明确而峻厉的禁令，能吓着一些胆小的，却不能丝毫遏制那些背

景强硬的冒险者，相反，倒使冒险的利润空间变得越来越大。后来发生的现实便是，“价格双轨制”直接滋养了“倒爷经济”的繁荣，那些有政府背景和资源的人或公司，按国家计划价格将紧俏生产资料买进，又按照市场价格将之卖出，赚取差价。《经济日报》曾报道这样一个实例：国营的内蒙古赤峰金属材料公司从一家铝锌矿以每吨3714元的计划内价格购得500吨铝锭，然后以每吨6500元的价格就地倒卖给广东公司，后者再将之倒卖三次，价格提高到每吨7000元，最后仍由金属材料公司买回，调拨给国营的赤峰电线厂。铝锭原地不动，从中倒腾的倒爷们赚个了大饱，国营的矿厂、金属材料公司和电线厂无一例外地都成了买单人。

正是由于倒爷们的猖獗和“法眼通天”，使得各种国家统配物资以各种形式，通过各种渠道流向市场，国家指令性计划彻底失去了严肃性。在执行“价格双轨制”的年份里，国家统配物资从来没有完成向国家供货的合同，那些规规矩矩、遵守国家调控计划的国营企业反倒成为最大的受害者。在这个意义上，得益于这种畸形价格制度的倒爷阶层是压垮计划经济的最后一根稻草。

据估算，双轨制给中国经济带来的直接损失每年至少在11000亿元以上，占GDP的9%，与不少年份的中国经济增长速度基本持平。据学者胡和立的研究报告显示，仅在1988年，全国控制商品的价差总额就超过1500亿元，加上银行贷款的利差和进口所用牌价外汇的汇差，三项合计价差达3500亿元以上，约占当年国民收入的30%，其中70%左右流入私人的腰包。 85

尽管享受到了“价格双轨制”的保护，国营企业仍然在体制内挣扎，这真是一个从经营活动到心态观念都备受煎熬的过程。

那些在计划经济下形成的“正统观念”正受到来自市场的严峻挑战，所有的人都觉得不习惯。多年以来，宣传系统一直在宣导“工人是工厂的主人翁”以及“企业是党领导下的工人组织”，而刚刚开始推行的厂长责任制则让这些不容挑战的理念面临尴尬。11月的《工人日报》刊登了一篇报道，题为《一个锐意改革的厂长的苦恼》：一年前，岩石到“名盈实亏”的长春卷烟厂任厂长，他管理严格，经营得法，当年就实现利润1200万元，成为全省的盈利冠军，然而他严苛的工作方式却遭到习惯于温情管理和平均主义的工人们的抵抗，数十份投诉岩石“多拿奖金”和“任人唯亲”的告状信发到各个上级部门，前后七个调查组进厂调查。报纸为岩石辩护说，他的工资只比普通工人高两级，大概每月多十多元钱，；而他任用干部都是经过上级部门审核批准过的。 86

几乎与此同时，《人民日报》则刊登了一篇来自另一个国营工厂的长篇报道《厂长哥哥》。在这家位于内蒙古的东胜中药厂里，记者李仁臣问工人，“你在心里是怎样评价你们厂长呢？”工人动情地说，“他是我们的厂长哥哥。”这家工厂的厂长张明瑞待工人如手足，是一个大好人式的厂长，他的理想就是让这家工厂变成一个互亲互爱的大家庭。他的名言是“老辈人我敬如父母，平辈人我亲如兄妹，晚辈人我爱如子女”，“他也训过工人，但很快就扪心自责，主动请被训的人原谅自己的过错”。

很显然，在严苛的岩石与仁慈的张明瑞之间，全社会的观念都如钟摆般地剧烈摇摆，商业内在的冷血特征已经越来越清晰地呈现出它的本色，只不过所有的人都不习惯，甚至不愿意承认。

另一个剪理不清的观念是，在一个国营企业里，到底是厂长说了算，还是党委书记说了算。在改革之前，这根本不是一个问题，书记是工厂毋庸置疑的领导者。但是在新的治理结构中，厂长成为企业经营的第一责任人，他是否应该继续接受书记的领导？这个问题涉及政治敏感，有关的争论一直在遮遮掩掩中进行了十多年，从“党委领导下的厂长负责制”，到“书记、厂长双核心制”，再到厂长全面负责制，拖泥带水，纠缠不清，一直要到1998年前后，随着《公司法》的出台，现代企业制度开始被普遍地接受，这个问题才不了了之。 87

8月3日，沈阳的三家国营企业收到了《破产警戒通告》，这是建国以来的第一例。沈阳市政府将之办成了一个盛大的新闻发布会，沈阳第三农机厂、五金铸造厂和防爆器械厂被选中做了试点，市政府特意做了三个黄色封皮的《破产警戒通告》——取意于足球比赛的黄牌警告，交到三个颤抖抖的厂长手上。一年后的同一天，防爆器械厂成了第一个牺牲者，它从即日起被宣告破产倒闭。美国《时代周刊》就此撰文评论：“一个在西方并不罕见的现象，成千上万的工人被警告说他们的公司陷入了困境，他们的工作也将保不住。这种现象不是在底特律或里昂或曼彻斯特，而是在中国东北部的沈阳。”日本记者在报道中称，“沈阳发生了超过8级的改革地震，中国的‘铁饭碗’真的要被打碎了！”四个月后，中国的《企业破产法》草案在北京人大会议上正式通过试行。

对于绝大多数的国营企业厂长来说，如何加强企业管理，提高生产效率，是一个亟待破解的难题。

一个名叫艾柯卡的美国企业家替代松下幸之助成为新的偶像。他原来是福特汽车公司的总裁，在为福特卖命20多年后，因为个性与董事长亨利·福特不合而被扫地出门，那时他已经54岁。心有不甘的艾柯卡转

而投靠正处危机之中的克莱斯勒公司任总经理，用三年时间就使其扭亏为盈，再用三年将公司的年盈利提升至24亿美元，他成为全美最炙手可热的“扭亏之神”，《时代周刊》恭维他是“说一句话，全美国都洗耳恭听”的人。这一年，他的《艾柯卡自传》出版，在北美销售150万册，这本书在第一时间被翻译到了中国，迅速得到正饱受亏损煎熬的国营企业家们的追捧，人们从他的经验中看到了努力的希望，也从他的描述中饥渴地学习着基本的企业管理知识。[88] 长虹电器的倪润峰回忆说，“那时候，书店里根本没有什么管理书籍，我的这点管理知识都是从艾柯卡的书中读出来的。他刚到克莱斯勒时，看到的是秩序混乱、纪律松散、无人调度、各自为政，产品毫无竞争力。我当时就想，这跟长虹是多么的相似。”[89]

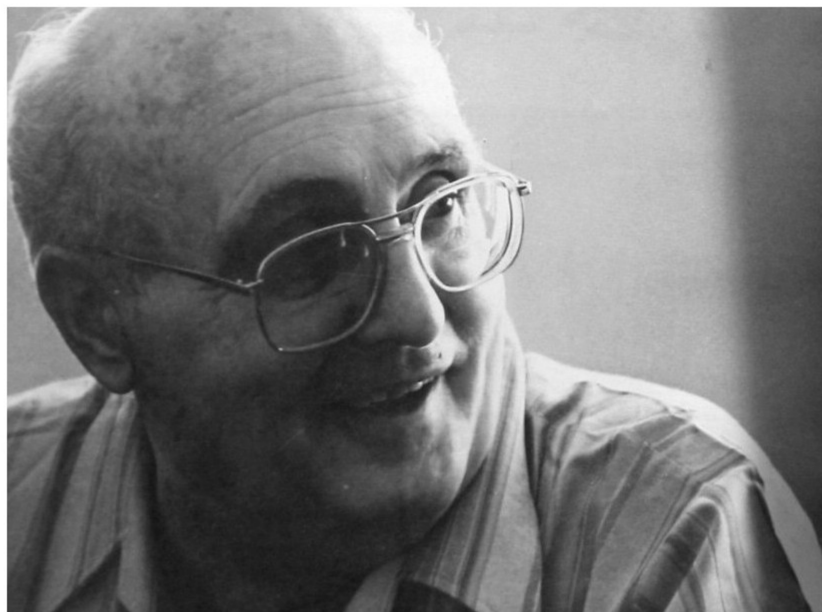
在河北石家庄，一位叫张兴让的厂长发明了“满负荷工作法”，因而被树为典型红极一时。张兴让是石家庄第一塑料厂的厂长，他发现，尽管工人们天天按时上下班，但每天真正的劳动时间却很少，有些工作是一台设备几班人马，你干一会儿我再干一会儿，而且无效劳动很多。再扣除吃喝拉撒、聊天等时间，每人每天只有2小时40分钟在工作。于是，张兴让想出了一个改革的方案，他对企业内部人、财、物等要素进行了重新组合，把原来的粗放经营变成了集约经营，这种办法首先对企业各项工作提出奋斗目标，然后由低到高分步实施，层层落实，与个人报酬挂钩，形成体系。总的考核指标是人均效率、人均效益和企业资金利税率。具体实施上，他把质量、供销经营、设备运转、物资使用、能源利用、资金周转、费用降低、每人工作量和工时利用九项要素综合考虑，因是借用设备运转满负荷的概念，故称为“满负荷工作法”。[90]

他的尝试看来是有成效的，改革前，厂里有三台大锅炉，锅炉师傅，加上替班、拉煤、出渣、维修、置水等工作的职工，总共竟有70多人，占了全厂职工的1/6。而按照张兴让“满负荷”的标准，这三台锅炉只要18个人就够了。

张兴让在1985年开始推行他的工作法，两年后，他的做法引起中央高度重视，被认为“是一大发明”，并在全国上万家企业中大力推广，张兴让成为与南方的步鑫生齐名的著名企业家。

在武汉，一个更富戏剧性的人物出现了，这是一个名叫格里希的德国人，在上一年的11月，64岁的他被聘用为武汉柴油机厂的厂长，这是建国后第一位外籍的国营企业厂长。格里希是一个退休的发动机工程师，为了让这个外国人顺利工作，武汉市党委还专门成立一个由常委带队的九人工作组，他被看成是“新时代的白求恩”。

格里希面对的是一个纪律涣散、管理混乱、领导层毫无责任感的国营老企业，他要求工人遵守八小时工作制，长期迟到和旷工的可能被开除，他每天带着放大镜、小锤子和吸铁笔下到车间里，现场处理管理上的难题，此外，他还把一个从来不到生产一线的总工程师调离到其他的岗位。他的这些做法被新闻记者总结为“洋厂长的三斧头”。一位中央领导在看到这篇新闻后批示说：“我们自己的厂长大概大多数还没有这么做。有的不是没有条件这么做，而是抓不住，有的是不愿和不敢这样做，当然也有因为身体、技能等条件实在不行，想这样做做不了。”格里希的做法被当成是最先进和新奇的管理奇招在媒体上迅速走红。



▲格里希厂长

这位普通的退休工程师在中国成为一个传奇人物，他在这家工厂担任了三年厂长，让它的面貌发生了很大的变化。在这期间，他五次受到国务院副总理的接见请教，他还被联邦德国政府授予“十字勋章”。当他离开中国的时候，他写了一封信给中国政府，其中归纳了十多条国营企业的弊病并提出建议，包括“政府不应该像慈父护侍爱子那样对待企业；治理生产过程中的惊人浪费，提倡过节俭日子；加强对青年的就业前培训；中央成立设备调剂中心，把某些企业闲置的设备有偿调拨给缺少设备的企业”，等等。

在现代工厂管理的理论上，张厂长的“满负荷工作法”或格里希的“三斧头”，显然都不算是什么发明，不过在当时积重难返的国营企业中，这已经是最先进和最有效率意识的改革了。他们的实践最终都没有能够拯救中国的国营企业，这都是一些“围墙内的变革”，无法改变这些企业在竞争能力和产权自主性上的天然缺陷。张兴让的改革让他的工厂一度起死回生，成为国营企业改革的一个“标本”，但是在日益白热化的市场竞争中，这种没有涉及产权根本的改革显然不能让企业获得真正的活力。张兴让和他的工厂在1992年之后便再度陷入困境，2000年元旦，精疲力竭的张兴让与1090名工人一起被宣布全体下岗，企业不复存在。格里希后来多次到中国，每次都受到政府官员热烈的款待，不过他对自己曾倾注全部心血的武汉柴油机厂的日后命运并不真正了解，1993年，企业出现亏损，1998年全面停产。他最后一次访问武汉是2000年6月，当时已年届80高龄。在生命的最后几年中，他的中国朋友们始终不敢告诉他武汉柴油机厂的真相，怕他在心理上接受不了这一现实。2003年4月17日，格里希在德国家中逝世。两年后的这一天，武汉市政府在闹市中心的汉正街工业区广场中央，树起了一座2.78米高的铜像——上面刻写着“威尔纳·格里希”。他将长久地站在那里，像一个没落而偶尔被人提及的神话。

张兴让和格里希最终都没有能够拯救各自的企业，不过，他们所尝试和传播的管理新理念，在那个时期倒成为全国众多民营业主的免费教材。很多人在日后回忆说，他们对企业管理和经营的基础认知，都是从这些轰轰烈烈的、带有强烈启蒙色彩的改革运动中得来的。

1985年，中国人压抑了很久的民族自豪感正日益膨胀。5月19日晚上，第13届世界杯足球赛亚洲东区第2大组A组比赛，在北京工人体育场举行，国家足球队以1:2输给中国香港足球队，因此被淘汰出局，失去了小组出线的机会。比赛结束后，现场观众情绪失控，许多人向队员投掷汽水瓶，任意毁坏车辆，围殴司机，打伤维持秩序的警察，拦截外国人乘坐的汽车，并恣意辱骂他们。北京警方当场抓获120多名肇事者。其中的38人，因在比赛中和比赛后行为恶劣过火，被拘留12天或15天，另有7人触犯了刑律，其中5人被依法逮捕并判刑。这是新中国历史上的第一次球迷闹事，它在当年被定性为“五·一九足球事件”。7月，有媒体报道美国激流探险队将漂流长江，为了赶在美国人前成为世界上第一个漂流长江的人，西南交通大学电教室职工尧茂书自长江源头，漂流了1270公里，24日在金沙江段不幸触礁身亡。他的死亡让举国民众欷歔万分，自又搅拌出另一份的悲壮与自怜。到11月，还是那群意志坚定的女排姑娘让大家好好地出了一口气，在日本举办的第四届世界杯女子排球赛上，中国女排以七战七捷的成绩，蝉联世界杯冠军，并成为世界排球史上第一支连续四次夺得世界大赛

冠军的女队。

就在民族情绪高涨的同时，到气派而又高薪的外国公司谋职以及出国留学正成为最时髦的选择。

秋天，刚刚获自学高考英语专科文凭的北京椿树医院护士吴士宏好奇地站在长城饭店的玻璃转门外，足足用了五分钟的时间来观察别人怎么从容地步入这扇神奇的大门。她辞职来应聘IBM公司的办公勤务。在面试的时候，主考官问她："你会不会打字？"从来没有摸过打字机的吴士宏条件反射般地说："会！"

离开考场后，她飞也似地跑了出去，找亲友借了170元买回一台打字机，没日没夜地敲打了一个星期，双手疲乏得连吃饭都拿不住筷子了。1997年，吴士宏因销售业绩出色被任命为IBM中国销售渠道总经理，成为一个有传奇色彩的职场女强人。

越来越多的青年削尖脑门往国门外面跑。到年底，出国留学生的总人数已达到3.8万人，其中自费留学生7000人。在十来年后，这些人又大多回到了中国，开始创办自己的公司，中国未来的新技术和IT产业将由他们担负支柱。这一年，浙江农家子弟吴鹰进入美国新泽西州理工学院攻读硕士学位，十年后，他创办UT斯达康公司，靠一种叫"小灵通"的电信产品闻名一时。出身于陕西西安的张朝阳考取李政道奖学金，他赴美国留学，十年后回国仿照杨致远的雅虎网站创办了中国第一家门户网站搜狐。

一个叫唐骏的人，讲述了当时他出国留学的戏剧性故事：21岁的工人子弟唐骏非常想出国，尽管他考上了北京邮电大学的研究生，但北邮的出国名额已经用完。于是，他给北京的每个高校打电话，询问有没有剩余的出国名额。在打到北京广播学院的时候，他们说他们的出国名额没有用完。撂下电话，唐骏马上骑着自行车赶了过去，拿着考研的成绩单，要求转入北京广播学院读研究生。广院的老师说："你可想好了，我们这是二流院校，你就算转过来，也不一定出得了国。尽管我们有名额，但是你错过了时间，出国要由教育部决定。"唐骏没有犹豫，直接把档案转了过去。为了让教育部给他出国的名额，唐骏想了个办法：他打听到教育部主管此事的是李司长，于是他在教育部的门口站了整整四天。早上7点不到就到教育部门口去，见到李司长，唐骏说"李司长您早"。中午他出来吃饭，唐骏说"李司长您出来吃饭？"他吃完饭，唐骏又说"您吃好饭了？"再到下班的时候，唐骏再说"您下班了？"如此四天。第一天，李司长觉得这人很奇怪；第二天，李司长关注这个青年，怕他有什么偏激行为；第三天，他又觉得这个小孩子看上去很可怜；第四天，李司长忍不住好奇，终于开口问

到底有什么事。唐骏如实说了。第六天，李司长告诉唐骏：你可以出国了。

就这样，1985年唐骏到了日本。他第一次乘坐新干线，当时在新干线上售卖食品的列车员，在进入每一节车厢之后都会向乘客鞠躬，然后开始服务，在离开一节车厢的时候，也会再次鞠躬。当唐骏穿过一节无人的车厢的时候，他发现推着货车的列车员在向空无一人的车厢鞠躬。“这就是日本人100%的做事方式，秩序与细节，谨慎而努力，这是日本民族的精神。”很多年后，唐骏说这是他出国上的第一堂课。他后来又去了美国，1994年前后，卡拉OK开始在美国和日本流行，唐骏设计了一个卡拉OK机子上可以排名计数的软件，马上被一家美国投资商看中，用8万美元购买了专利。而在其后短短几年内，这个软件被用到了1亿多台VCD/DVD机上。“如果我当时采用微软的使用权方式收费，一台机子收取2～3美元，我就可以有2亿～3亿美元的收入。”2002年，唐骏成为微软公司的中国区总裁，两年后他跳槽到刚刚兴起的游戏公司上海盛大出任总裁，并帮助这家创办不到三年的公司在纳斯达克上市。 91

【企业史人物】两面雷宇

从被降职的那一天起，雷宇就成了改革的“英雄”，在很多时候，他常常与海南籍的明朝清官海瑞一起被相提并论。1996年，当他61岁的时候，从广西壮族自治区副主席的职位上主动退下来，并声称回家侍奉九旬老母亲，由此再成新闻人物，一时颇受社会舆论的同情。

海南汽车倒卖事件在客观上，让封闭落后的海南一跃而成为开放的前沿，一向羞于商品交易的海南人如同经历了一场刻骨的金钱教育。80年代后期兴起的“海南热”与此大有关系。1996年，一位叫朱健国的财经记者在海南采访四个月，他发现，“无论到什么单位采访，一提起海南今日的巨变之由，人们首先说，这真是多亏了雷宇啊。”

一个耐人寻味的现象是，雷宇之所以如此大胆，与当时很多人急于求变的心态是分不开的。据他后来回忆，80年代初，主政当局对各地的突破性举措颇有鼓励，他到海南到任之际，曾有中央领导说，中央和广东省对海南岛要无为而治，最起码三年内一不要打棍子，二不要给“绳子”。邓小平南方视察后，更有领导鼓励说，你在海南岛工作，胆子大一点，怎么快你就怎么搞。

汽车事件被公开处理后，北京的措辞固然看上去雷霆万钧，但是在依法处理上却可谓“高举轻放”，雷宇被谪贬为广东花县县委副书记，三年后，复用为广州市副市长，后又调任广西壮族自治区副主席。在官

方的文件中，从来没有对海南事件有过任何的平反举措，不过，在2004年2月，海南省高级人民法院却做出了一个异乎寻常的判决，在一份编号为“（2004）琼刑再终字第2号”的判决书中，法院撤销了广东省高级人民法院的一个刑事判决，宣告原中共海南行政区委常委、组织部长林桃森无罪。林是“海南事件”中唯一被严判的高级官员，当年以“投机倒把”罪被判处无期徒刑，并于1996年去世。中共海南省政法委书记钟文、省高院院长曾浩荣等人到林家慰问，同时向家属道歉。

从个人品德而言，雷宇是共和国难得的能吏和清官，他为人刚正不阿，敢于抗上直言，行事霹雳，思路清晰，官声之佳，有众口为证。他在任职期间，努力于肃清“文革”后遗症，将岛上的所有“右派”都平反了。他有亲自处理人民来信的习惯，三年里，亲手批复了5000多封写给他的人民来信，除了让秘书剪开信封口，每一封都是他自己亲自展读，亲自批复。在“汽车事件”的事后清查中发现，雷宇个人在热潮中从未倒过一辆汽车，没有受贿一分钱。也正因此，他在其后十余年，一直受人敬重和同情，在民间流传为一个侠客式的清官。

社会舆论对雷宇的评价，最生动地体现出中国改革过程中的观念紊乱和制度悖论，在相当长的一段时间里，对官员和企业家们的经济行为的法律判断一直非常迷乱，甚至带有很大的随意性和阶段性。

雷宇晚年定居广州，1999年，有记者登门采访时看到，午饭之后，他与99岁的老母亲一起参禅入定，宛若老僧。

1986　一无所有的力量

可你却总是笑我，一无所有。

——崔健：《一无所有》，1986年

3月26日，曾经担任过国务院副总理的山西大寨人陈永贵在酣睡中去世。30多年前，陈永贵带领一群穷棒子披星戴月，将一条700米长的黄土山沟，凿成一片能长庄稼的梯田，毛泽东向全国号召“农业学大寨”，陈永贵成为中国农民的偶像。他进京担任国务院副总理后，依然扎着白羊肚手巾，不改农民本色。重病期间，他每日将医生开的药吃一半留一半，积少成多，存了小半个抽屉，嘱儿子奉还国家。

陈的去世，没有引起很大的关注。人们似乎已经开始淡忘这位战天斗地、全国最著名的“永贵大叔”了。因为，在这一年，所有人心目中的“农民英雄”已经是另外一种形象。

乡镇企业厂长、农民企业家——他们的称谓中总带着点泥土的味道，事实上，他们看上去也是土巴拉几的，整个儿好像刚刚从耕地里插完秧出来。他们无论穿什么牌子的西装总是不合身，很少有人会正确地打领带，他们最喜欢的服饰品牌是法国的皮尔·卡丹和香港的金利来，它们的标识都做得很大，老远就能清晰地看出来。他们的普通话都糟糕透了，还特喜欢把自己的照片登在企业介绍册和广告上，而形象都是一律的可笑：坐在偌大的办公桌前，右手在打电话，左手还按在另一台电话上，眼睛呆板地望着前方。德国《明镜周刊》在这一年的报道中说，“在中国，农民胆大而鲁莽……从而给企业带来活力。”《亚洲华尔街日报》的评论则说，“很多农民企业家几乎没有任何商业方面的经验”，在7月9日的一篇新闻中，记者说他们“不知道如何管理一家工厂，不知道如何做财务报表，也不知道怎样才能生产出质量合格的产品”。但是，这家报纸惊诧的是，他们的事业正欣欣向荣地成长起来，就好像作家余华在很多年后的一部小说《兄弟》中写到的，“他们像野草一样被脚步踩了又踩，被车轮辗了又辗，可是仍然生机勃勃地成长起来了。”[92]

1986年前后，乡镇企业的崛起已经成为一个不争的事实。

在两年前的3月2日，国务院正式发出通知，将社队企业改称为“乡镇企业”。作为一个新的、独立的企业形态，乡镇企业第一次浮出了水面，据有关资料显示，当年中国的乡镇企业实际已发展到165万家，拥有劳动力3848万人。而到两年后的1986年底，乡镇企业的总数已

经发展到1515万家，劳动力近8000万，向国家缴纳税金170亿元，实现总产值3300亿元，占全国总值的20%，“五分天下有其一”的格局悄然出现。[93]

这一年的《人民日报》在3月和4月连续刊登两篇长篇报道，《史来贺风赋》和《乡土奇葩》。

史来贺是共产党一直倡导的那种吃苦在前、享乐在后，全心全意为人民服务的圣徒式的乡村干部。1985年，史来贺和村党支部其他成员经过反复考察，决定引进一项高科技生物工程，建设一座全国最大的生产肌苷的制药厂——华星药厂。“这高、精、尖项目，咱‘泥腿子’能搞成？”有人担心，“别打不到狐狸惹一身骚。”史来贺的回答是：“事在人为，路在人走，业在人创。人家能干成的东西，咱们为啥干不成？”

1986年5月20日，刘庄人自己设计、安装的华星药厂正式投产。自此后，刘庄的经济迅速成长，很快成为“中原首富村”。

根据报道，几十年来，刘庄没有发生过刑事案件，没有出现过党员违纪。从计划生育、婚丧嫁娶到养老抚幼，刘庄的干部、群众自觉遵守社会主义道德风尚。村里14个姓氏、300多户、1600多口人，没有宗族矛盾及派别之争，没有封建迷信、赌博、打架斗殴、婚丧事大操大办等不良现象。

2004年春天，史来贺在平静中去世。国内媒体的标准报道用词是：“共产党员的楷模。”

刘庄和史来贺的存在，证明在中国的某些乡村，如果有一个无私而威权的领导者，他同时具备两种能力：其一是极其善于利用一些优势和概念，为自己营造一个宽松而受扶持的执政氛围；其二，他有相当的市场敏感性，往往就能办起一家乃至若干家非常赚钱的工厂。

这位强人是以一种建立在人格魅力基础上的威权风格，在统治或者说管理着他的这个村庄。

所有的村民在他的统治下，获得了生活上的根本改善（有意思的是，这些村庄在过去往往是一个非常穷困的讨饭村），而在人格上彻底地依附于这位强人。

这个村庄，你很难说它是一个什么组织，在行政概念上它是国家最基础的行政单位，而在经济概念上它则是一个严密的营利组织，有些乡

村甚至拥有一家上市公司，那些强人通常既是乡村的行政长官，同时又是公司的董事长，这种两权合一的模式似乎没有遭到任何人的质疑，而且看上去是唯一可行的方式。更耐人寻味的是，强人的家族在这个乡村往往是最有权势的一族，他们的子女在强人在世的时候便已经是乡村管理的核心人物，而当这些强人老去或死去的时候，他们往往把自己的权柄传给了自己的子女。

在过去的30年中，这类著名的中国村庄有河南的刘庄和南街村，天津的大邱庄，江苏的华西村，浙江的横店。它们作为一种很独特的人文标本和社区企业形态，很多年来一直散发出一种神秘而难解的魅力。

鲁冠球是一个看上去跟史来贺很相似，但本质上却完全不同的农民企业家——这个称呼始自鲁冠球，后来成为媒体上的一个通称。

早在几年前，善于经营的鲁冠球就是浙江当地一个小有名气的厂长，他很早就让自己的工厂走上了专业化的道路，专心于汽车万向节的制造，在1984年他还花8000元向浙江大学“买”进了一位大学生，在当时，大学生进乡镇企业工作是一件不可思议的事情。《乡土奇葩》的发表，让他真正成为了一名全国性的新闻人物。

鲁冠球被视为“共同富裕的典型”。在这篇报道中，记者除了对鲁冠球的经营能力大加褒扬之外，更津津乐道的是，鲁冠球是一个无私的共产党员，是共同致富的带头人。记者借用鲁冠球的嘴巴说，“这把火（指通过创办企业摆脱贫困）要烧到围墙外面去，让全乡人民逐步富裕起来。”94 记者还列举了很多事例，如鲁冠球把自己应得的25万元承包收入全部“捐”给了企业——事实上这后来成为万向集团产权改革的最大伏笔，当时，鲁冠球在接受法新社记者的采访时说：“如果我的收入与工人的收入悬殊太大，就会出现紧张关系，而我希望工人努力工作，如果他们看到我比他们拿的多得多，他们就会失去自己是工厂主人翁的感情，而这对于事业是不利的。”95 他还参与建设了乡里的中学教学大楼、农贸市场和饲料加工厂，他把乡里尚未安排的108名复员军人都招进厂里，全乡每十个人就有一个在他的工厂里工作。因为万向节厂的发达，所在乡还修起了四条贯穿全乡的大马路，有一半的家庭住上了“小洋楼”。很显然，这样的描述是极其蛊惑人的，它传达出的信息和展示的景象是，政府鼓励有能力的人创办企业，同时希望他们除了自己富裕之外，还应当承担起让周围的人都富裕起来的责任与义务。在某种意义上，政府甚至天真地认为，当年他们交付给国营企业的那些社会责任这次可以由乡镇企业来承担了，乡镇企业兴起之后，他们理应承担起相关乡村的所有社会功能，包括就业、社会设施配套、社会公共服务，等等。

这篇报道所体现的这种想法，是当时政府和社会的一个主流思想。自1978年后，农村联产承包责任制的成功，把数以亿计的农民从耕田中解放了出来，剩余劳力的出路成为一个“危险的资源”。对此，海内外学者的看法有很大差异，哈佛大学国际发展研究所所长帕金斯在《中国的农村发展》一书中建议说，“唯一现实的解决办法是允许农民，尤其是最贫困地区的农民进入城市，他们也许不一定非要到上海或北京去，但他们必须到某个地方的城市里去。”而在国内的研究者看来，大量的农民进城显然会造成不可控制的后果，况且，在城市里，国营企业的衰落和改革还“挤”出大量的下岗失业人口。于是，如何让农村剩余劳动力“离土不离乡”，成为一个十分迫切而现实的课题[96]，在这个意义上，乡镇企业的意外兴起无疑让政府找到了最好的解决方案。

鲁冠球被选为“共同富裕的典型”进行热烈的报道和称颂，便是在这样的情形下发生的。事实正是，在今后的很多年里，地方政府都坚定地持有这样的观点，而同时，几乎所有的乡镇企业经营者为了获得政府的支持和资源，也全部信誓旦旦地承诺他们将承担起这些职责和功能，因而，地方政府把大量的资源都低成本甚至无偿地输送给了那些乡镇企业。

这种趋势在1992年之后变得加速起来，那些善于利用和占有政府资源的乡镇企业迅速壮大，并以各种千奇百怪的方式完成了产权的清晰化，十多年后，鲁冠球和他的万向集团便成为中国最大的私人公司之一。

这是那些靠创办乡镇企业暴富起来的企业家们的“致富潜规则”——他们充分利用了各级政府的急切和天真心理，以创造公共财富和承担社会职能为理由和承诺，获得了低成本的政策扶持，与城市里的国营企业相比，他们有着体制上的宽松性，同时土地成本和劳动力成本的低廉让他们具备更强的竞争力——客观地说，这些乡镇企业确实活跃了一方经济，提供了大量的就业机会，带动当地民众走上了工业化的道路。

在三十年的中国企业史上，这看上去是一种很矛盾的状态：在金融和产业政策上，体制外蓬勃成长起来的民营公司一直遇到极大的困难，它一直试图将所有的改革成果装进国营资本这个大箩筐里，而与此同时，它却又“侥幸”地希望那些民营企业——特别是发起于农村的乡镇企业能够承担起改造农村、共同富裕的公共责任，为此，那些开明的地方政府在很多方面对之进行了扶持。从结果上来说，这是一种利益交错、此消彼长的过程：国营公司尽管被投注了大量的公共资源和政策，却因其体制的天然缺陷而进一步萎缩；乡镇企业一边遭遇政策压

迫，另一边却在地方政府那里获得了支持，而当这些企业已经足够强大的时候，它们却又纷纷转型成了私营化的公司，政府原先所期望的“共同富裕”和“由乡镇企业承担农村社会服务体系”的目标却不可避免地大打折扣。

当史来贺、鲁冠球们作为一股新的势力崛起于田野的时候，这同时预示着中国企业成长的新主流已经展现出它的风采。2月，中国最知名的社会学家、76岁的费孝通悄悄来到了偏远的温州。50年前，这位自幼体弱的燕京大学毕业生回家乡吴江养病，他进行了20多次的田野调研，写出了《江村经济》，这本小册子后来成为中国社会学研究的巅峰之作。

他对温州感兴趣，是因为看到了一篇报道。在上一年的5月12日，上海《解放日报》的头版发表了题为《乡镇工业看苏南，家庭工业看浙南，温州33万人从事家庭工业》的报道，附发的评论首次提出了一个新的名词：“温州模式”。也是从此开始，集体经济的苏南模式与私人经济的温州模式，成为中国民营公司的两大成长模型。一直对家乡——苏南农村颇为熟悉的费孝通对传说中的“温州模式”发生了浓厚的兴趣。



▲雨中的苏南商贸市场

“汽车驶进金华以南地区，只见公路两旁不时出现一块块木牌，上书‘货运温州’、‘货运山东’等字样，这是我在江苏未曾见过的新鲜事。”费孝通在后来的文章中写下了他对温州的第一个印象，那条国道线是当时国内最繁忙也是最危险的公路，翻车死人事件每天都在发

生。跟集体企业为主力的苏南相比，温州的基层政府要寒酸得多，没有高档接待室，也没有暖气设备，费孝通一行在乡镇政府的接待室里听介绍，四周窗子的玻璃是残缺不全的，冷风丝丝吹进，他虽然穿着呢大衣，可清鼻涕仍不由自主地淌下来，双脚也冻得难受，有点坐不住。不过，在温州看到的景象还是让这个睿智的老人很兴奋。在当时国内，对温州的批判和讨伐之声不绝于耳，“八大王事件”的余波仍在荡漾。而开明的费孝通则认为，“用割的办法是不能奏效的，割了还会长出来。”他撰写的长篇调研报告《温州行》在10月份的《望》杂志刊出，产生了很大的影响，这位老人后来又三赴温州，每次都写下长文。

《人民日报》记者孟晓云也在这时到了温州，她写了新闻报道《市场篇》。在新闻的一开篇，她就用了一个颇有寓意的场景：“傍晚，过了6点，国营商店关了门，个体户便活跃起来。”

乡镇企业最让人惊奇的地方是，它们是怎么从几乎空白的状态中突然发展起来的。在那些农村，没有工业化的基础，没有原材料，没有技术，没有熟练的工人，甚至连销售的渠道也没有。这些一无所有的农民是怎么占有市场，并击败装备精良（至少有设备、有工人，还受到国家政策上的支持）的国营企业的？唯一可能的答案便是，他们所有的生产要素都是从国营企业那里“借”来的，他们的很多设备是国营企业淘汰下来的，他们的技术是城市里的工程师在周末偷偷下乡传授的，他们的工人有不少在国营企业里受过最基础的培训，而他们的市场往往是国营企业不屑做的。这就是“创世纪”的状态，乡镇企业唯一可倚重的是，那些农民创业者比城里的厂长们更热爱他们的企业，他们认为这是自己的“事业”。这种态势到1986年已经发展得非常清晰，跟鲁冠球们的方兴未艾相比，国营企业在市场上的竞争乏力，已经日渐成为一个很难逆转的事实。在这一年的报纸新闻上，出现最为频繁的字眼是“联营”。那些城市外的泥腿子们冲进了城里，他们以极低的价格买走了国营工厂里闲置的机器设备，它们被搬进粗粗建成、还没有粉刷过的厂房里，日以继夜地隆隆作响——与此相似的是，那些能够得到国家贷款支持的国营工厂正在大量购买先进的外国设备。越来越多的工程师接受农民厂长们的私下聘用，一到周末就坐上停在家门口的小汽车卷着图纸到乡下去上班了，而更受欢迎的方式是，乡镇企业与国营企业达成联营的协议，这样就可以用少量的资金获得后者的技术援助，以及使用那些培植了很多年的知名品牌。在江浙一带流传着一个关于“星期日工程师”的故事。1986年，浙江省萧山县一个叫徐传化的农民创办了一家生产液体皂的化工厂，他请了杭州国营大厂里的一个专业技术人员，后者经常在液体皂加工的最后一道程序时让徐家父子走开，独自从自己的口袋里拿出一包白色粉末倒入未凝结的液

体皂中，完成徐家父子在几口大缸里的液体皂生产过程。在支付了几年技术服务费后，徐传化决定花2000块钱买下那个神秘配方。在付了钱后，技术员告诉他，那包白色粉末其实就是盐。传化集团后来成为中国最大的印染助剂生产企业之一。

3月28日的《经济参考报》报道称，广西玉林县一家自行车厂与上海自行车三厂联营，生产当时国内知名度最高的“凤凰”牌自行车。除了玉林的那个工厂之外，“凤凰”这个品牌还被同时卖给了浙江绍兴一带的乡镇企业。4月份的一篇报道则称，江苏无锡地区的数百家乡镇企业以联营的方式获得了生机，国营企业帮助他们培训技术工人、调试设备和进行产品研发、协助筹措外汇、提供品牌支援。

在河北、山东等很多地方出现了“经济联合体”，国营企业把自己的一些业务以承包或联营的方式转包给乡镇企业，以此形成联盟的格局。这种在前些年还属于禁止的行为突然受到了鼓励，它被认为是一种双赢的策略，通过联营，国营企业得以降低成本，甚至通过品牌的有偿使用直接获得利益。而对乡镇企业来说，则得到了市场的准入，以及人才、品牌、技术等方面的援助。尤其重要的是，联营的方式还绕开了国家政策上的很多管制，联营厂可以得到国家的战略物资，进入原先被禁止的行业，甚至以国营企业的身份对外开展各种业务。

联营被看成是国营企业获得活力的一个新药方，在这一年，政府对联营的热衷让人吃惊。辽宁省省委书记全树仁在报纸上提出要“破思想阻力，促横向联合”，他批评某些国营企业“热衷于自成体系，在联营中存戒心，留后手；缺乏战略眼光，把联合当成权宜之计；争当龙头，不甘做配角；怕自己的权和利联小了”。这种声音对联营的大规模尝试起到了强劲的推进作用。在很多地方，联营企业的多少成为衡量企业改革是否有进展的一个政治性指标。

事后表明，这种支援和联营，是沿海一带乡镇企业获得迅猛发展的重要原因之一，国营企业在联营中所获得的效应最终被证明只是暂时有效的，而灵活的民间企业则从这个体量庞大而体制僵硬的“大笨象”身上汲取了无尽的“血液”。数年之后，联营的乡镇企业迅速壮大，而被掏得资源一空的国营企业则更加羸弱不堪，于是，将很快出现“儿子吃掉老子”的现象。

日后成为全国炊具用品龙头企业的苏泊尔公司便是其中一个很典型的例子。沈阳双喜压力锅厂在1964年生产出中国第一口压力锅，一直是国内最大的专业工厂。1986年前后，浙江省玉环县一个叫苏增福的农机厂厂长北上找到双喜厂，用尽关系、费尽口舌，终于成为双喜的联营企业之一。苏增福回忆说：“当时很难，但正是双喜厂给了我们机

遇。做配件挣了点钱，几年后，我们开始做压力锅。”他生产的压力锅以双喜牌的名义销售，很快，销量大大超过沈阳厂。到1993年，母厂一年就要从苏增福手中赚走500万元的品牌使用费，居然已超过它自身的产销利润。“子比母大”的结果是，双方日渐反目成仇，苏增福决定甩掉双喜，自创“苏泊尔”，到1999年，它已抢走双喜的大部分市场份额，市场占有率超过48%，苏增福笑言：“我这跑龙套的一不小心跑出了个名角儿。”97

苏泊尔与双喜的此起彼伏，是很多联营公司共同的命运轨迹。从零部件配套，到整机委托生产，再到品牌租用，最后被当作用过的“药渣”一样废弃在一边，国营企业在联营中由主动而变被动，步步后退，渐落下风，最终让出整个市场，从经营战略上，倒很像是“饮鸩止渴”。

乡镇企业在与国营企业的交手中，几乎每战必胜，不过这并不意味着他们的成长一帆风顺，相反，由于没有国家政策的任何扶持，他们将历经无穷的磨难。

费孝通走马温州，他当时的政治身份是全国政协副主席，自然被当地的干部们簇拥而行，看到的均为蓬勃的表层现象。其实，就在他行走温州的同时，一个名为“抬会”的地下金融游戏正狂热地在这片被金钱激活的土地上演出着。

“抬会”是浙江南部对民间融资活动的一种称呼。80年代初期，温州民间企业已经十分发达，对金融的需求迫在眉睫。1984年9月，在一家国营医院当收发室工人的方培林在苍南钱库镇办起了新中国的第一家私人银行——“方兴钱庄”。根据方培林后来的回忆，为了寻找政策上的依据，他四处翻寻中央文件，结果在当时中共中央（84）一号文件中发现了一句话：“鼓励农民集资兴办各种事业，尤其是兴办开发性事业……”方理所当然地认为，“集资如果合法的话，那么与股息性质相同的利息私人也可以拿了。”钱庄是在9月29日开张的，方培林在门上贴出一张比银行更为优惠也更为灵活的存贷表：长期存款月息1.2%，三个月以上结算；临时存款月息1%，随时存取；贷出款项月息2%，视情况而定。他的钱庄开到第二天，当地的农业银行就上门查封，方培林只好把招牌摘下来，日后他自嘲地说：“新中国的第一家私营钱庄其实只见过一天的阳光。”

钱庄被查封，从此，温州的民间金融只好被迫转入地下。根据当时的金融政策，国内银行均不得对私人企业发放任何性质的贷款，私人业主无法从合法的渠道获得资金支持，又不可开办民间钱庄，资金短缺成了一个十分尖锐的难题。在这样的情形下，方培林的钱庄业务其实

一直没有停止过，它得到当地镇政府的默许，可以在本地区内大胆地从事金融服务，而在另一方面，却始终得不到上级银行的认可，在法律上处于非法状态。方培林为了获取正式的身份，后来还多次向上级政府发出请求。1986年，中国人民银行温州分行试探性地给总行写了一份报告，11月7日，由当时行长刘鸿儒签字的电传回复：对于私人钱庄，请按国务院银行管理暂行条例规定办，不能发给《经营金融业务许可证》。

这种模棱两可的状态，是中国改革的一个很独特的现象。民间力量的崛起，使得原有的体制越来越无法适应，然而政策上的改变却迟迟不至，于是，对现行法律的违背与穿越变成改革者不得不为之的冒险行为。跟方培林的钱庄相似，一种被称为“抬会”或“排会”的信贷交易活动便悄悄地在温州各乡村开展了起来。它最初出现在几个人之间，每人都出一笔钱，形成一个互助性的“会”，用钱的人付给其他人高于银行的利息。资料显示，在1984年前后的温州，以这种方式进行流通的民间资金已超过了三亿元，成为当地私人企业发展最重要的资金动力。当时几乎所有的业主都从“抬会”中借贷或出贷过资金。曾经因为替美国海军陆战队制造军徽而闻名一时的金乡徽章厂厂长陈加枢回忆说：“当时工厂要发展全靠地下渠道，最多一次可借到1000万元。”

由于缺乏法律的保护与规范，“抬会”的运作纯靠乡亲间的个人信用保证，在平常时刻并无太大风险，然而到了经济快速成长和资金供求失衡的时候，就会引发意外的事件。1986年，国内经济趋热，资金渴求陡然增大，常规的信贷效益无法满足越来越大的借贷需求，马上有人想到了高息融资，先是小心尝试，再是大胆扩展，很快，一种新的近乎疯狂的金钱游戏开幕了。

当时温州抬会的规矩是这样的：一个会员入会交1.16万元，从第二个月开始，会主每月付给会员9000元，连续12个月，计10.8万元；从第十三个月起，会员再付给会主3000元，连续付88个月，计26.4万元，会主仍然每月付出9000元。如此循环滚动，一个会期为100个月。明眼人一看就明白，最大的风险在第一年，会主要把1.16万元变成10.8万元。有人计算过，一个1.16万元的会员要维持下去，到第六个月必须发展22个会员，到第十二个月，要发展691个会员，到第十八个月，就要发展20883个会员。

诱人的投资，高额的回报，让抬会的会主们成了乡亲眼中的财神，一个“不可能的游戏”在侥幸、狂热和从众心态的集体驱使下，如火如荼地燃烧了起来。苍南一个叫叶三凤的妇女每月可净收入120万元，在乐清，共有大大小小的抬会1346个，最大的抬会发展了12122人，从1985年到1987年年初，温州九县两区有30万人卷入其中，会款发生

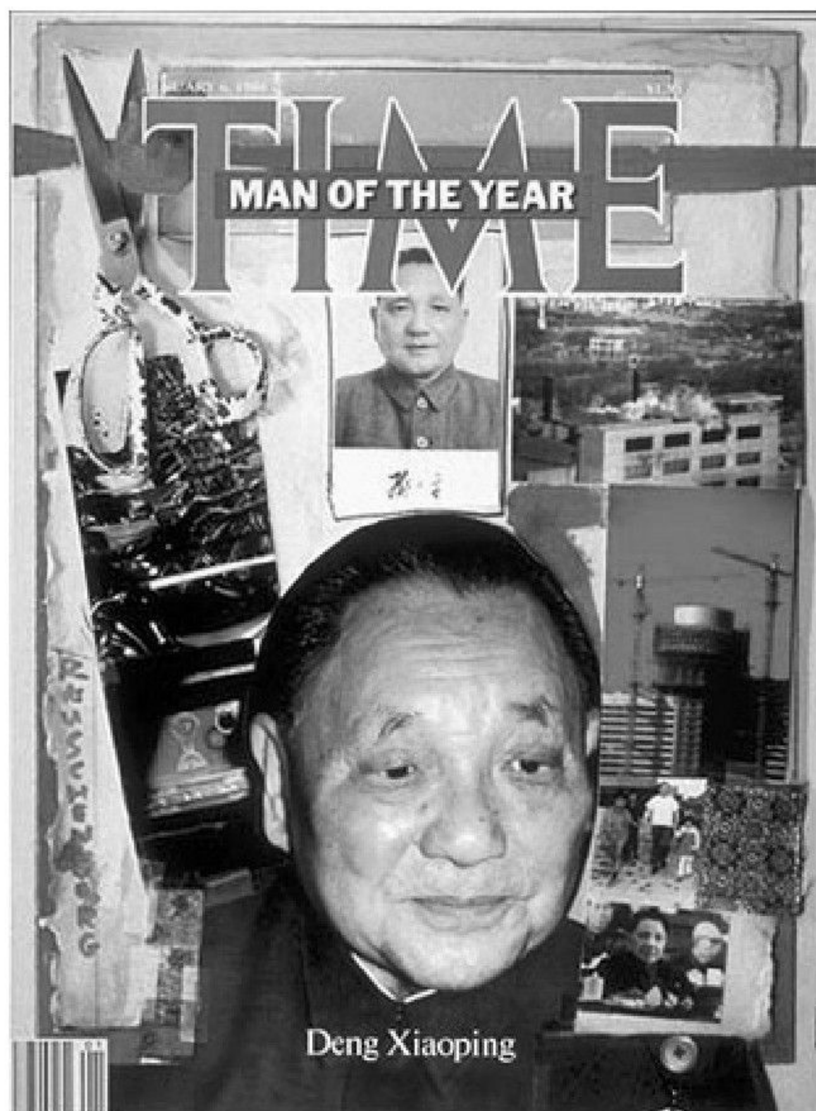
额达12亿元之巨。根本不可能实现的效益比，自然造成抬会以呈几何级数的增速发展新会员作为其得以支撑下去的唯一手段。在当时，最疯狂的会员发展方式是所谓的“短会”：入会交1.2万元，第二个月就还给会员9000元，第三个月再还9000元，本息两清。会主虽然要亏损6000元，但可以此来引诱更多的人入会。在抬会极盛时，当地官员几乎全数卷入其中，有些地方还出现了官会，此会专为官员而设，入会不必交款，而是先领款，三个月后再少量返回。这种会分10万元、5万元和1万元三种，视干部大小而定。

这个疯狂的游戏在政府完全失效管理的情形下进行了一年多。到1986年春夏，资金链出现断裂的迹象，各地相继爆出会主潜逃的消息，很快，形势急转直下，极度的亢奋即刻转为极度的恐慌，抬会体系瞬间雪崩。整个秋天，温州地区陷入空前的混乱，成千上万的讨债者疯了似地冲向会主的家。苍南几十个讨债者拿着炸药包赶到会主家，逼迫他交出钱来，否则同归于尽；平阳两位会主被讨债者抓住，吊绑在柱子上，用竹签钉入会主手指，用铁钳焊烧胸肉，折磨三天三夜导致受刑人死亡；上百所小学被迫停课，原因是学生常常在路上被讨债的当作人质抓走。短短三个月中，温州全市有63人自杀，200人潜逃，近1000人被非法关押，8万多户家庭破产。政府在这时候才如梦方醒，他们开始抓捕和通缉那些知名的会主，以杀一儆百的方式来平息民愤，李启峰、郑乐芬等人最后以投机倒把的罪名被判处死刑。

抬会风波以十分血腥而狰狞的方式留存了中国现代改革史上的一个片断。它表明，当一项公共需求无法通过合法的方式获得满足的时候，哪怕是最理智的人群也可能做出最疯狂的集体举动。其后十多年的事实是，温州人在民间金融上的试验一直没有停止过，就在1986年的11月1日，一个叫杨嘉兴的人集资31.8万元，创办了全国最早的“股份合作制信用社”——鹿城城市信用社，鹿城是温州市城区的另一个称呼。六天后，一个叫苏方中的家具厂厂长创办了由他私人独资控股的城市信用社，他用自己的家具商标来命名这个新生儿——东风信用社。由于缺乏法律上的明文支持，这些民间金融机构的命运如偷生私生的产物，日日危如卵累，时时面临被取缔和制裁的可能。

在1986年，温州抬会虽然轰动一时，不过其涉及面并未超出浙南地区。在今后，因金融管控政策的含糊与摇摆性，在北京、南京等地还将爆发更为惊人的融资风波。2000年年初，国务院再次进行金融秩序的整顿和清理，浙南和广东地区的民间信用社和农村合作基金会一一遭遇整治，或被取缔，或被强行并入国营的农村信用联社，广东共有2000多家民间金融机构被关停并转，当年2月，苏方中被警方通缉拘捕，罪名是涉嫌非法接受公众存款罪及诈骗罪。

在1986年的第一期《时代周刊》上，邓小平再次成为封面人物，他继1978年之后第二次被评为“年度人物”。在上一年的10月，《时代周刊》派出一个采访团对中国进行了五天的采访，其中与邓小平本人进行了一个多小时的采访，它以“中国的第二次革命”为题，用几乎半本杂志的庞大篇幅对发展中的中国进行全方位扫描。



▲《时代周刊》的邓小平封面照片

周刊高级撰稿人乔治·丘奇写道：“仅仅隔几年重访中国的外国人简直不敢相信他们访问的是同一个国家，丰富多彩的食品自由市场，农村如雨后春笋般盖起来的整洁小屋和充满生机的乡村工业，这些都是他们以及他们的东道主所没有见到过的。”在这篇报道中，邓小平被认定是“一位彻底的务实主义者，向来不太注重名称，他最著名的一句话是一个朴实的比喻：不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”。周刊承认，中国已经解决了粮食问题，农民以承包制的方式被解放了出来，通过创办特区和优惠政策，越来越多的外资公司也正在源源不断地进入中国，城市改革和国营企业的改革已经被提到了议事日程上。

11月，纽约证交所主席约翰·范尔森访华，他赠给邓小平一枚精美的证章——纽约证交所所徽。作为回赠，邓小平选中的礼物是新中国公开发行的第一张股票——一张编号05743面值50元的上海飞乐股票。邓小平告诉他，这只股票的资本金是165万元，发行了3.3万股，他是唯一的外国股东。范尔森高兴地说：“我很荣幸成为社会主义企业的第一个美国股东。”这张飞乐股票后来一直被收藏在纽约证券交易所的陈列室里。在此前的一年，中国的第一家股票交易市场，即上海静安证券业务部，已于1985年12月31日正式开张了，当时仅允许现货交易。事实上，在更早的时候，深圳、北京和上海的一些企业已经尝试着向公众出售股票了，广东的幸福音响、北京的天桥百货和上海的飞乐音响相继发售了自己的股票。这当然只是一些实验性的举措，资本市场的真正活跃还要再等若干年。

1986年，可以被纪念的事情很多，美国自由女神像建成100周年，德国人发明汽车100周年，全世界各地都进行了不同形式的庆祝。

1月28日，美国太空飞船“挑战者”号升空，这是人类第一次用电视直播飞船升空现场，数亿人无比吃惊地目睹了“挑战者”号的意外爆炸，美国总统在随后的演讲中坚定地说，“在冒险扩大人类活动领域的过程中，这类痛苦事件在所难免，可是未来不属于怯懦者，未来属于勇者。”三个月后，苏联的核电站发生泄漏事件。

在商业史上，还有一个重大的事件必须被记录。面对咄咄逼人的日本公司，美国人除了在高科技产业上寻找对策之外，还在货币政策上发起了凌厉的反击，他们联合西方七国财政部长，强行要求日元升值，这个行动从1985年开始，第一次宣布美元对日元贬值25%，在1986年年初的几个月里又让日元升值40%，到1988年，升值达86%，最终形成了“超级日元”泡沫。骄傲自满的日本人不知就里，因货币的升值而雀跃不已，在未来的数年内，日本政府和公司大量购买美国国债和房地产，收购美国公司。从这一年起到1992年，日本人认购了一半以上的美国国债，还购买了价值720亿美元的美国房地产。正当他们雄

心勃勃地炫示要“购买整个美国”的同时，泡沫日渐生大，危机如幽灵般地蹑足而至。

传奇的管理学家彼得·德鲁克发表《变化了的世界经济》，他预言：经济的内在结构已经发生了根本性转变，这一转变给发展中国家追赶发达国家增加了巨大的，甚至是难以克服的困难。他指出，第一，知识和资本正在加速取代体力劳动者，发展中国家所依赖的一个主要优势——劳动力丰富和价格便宜将会逐步丧失；第二，工业生产从基本上属于劳动密集型转向一开始就是知识密集型，譬如在半导体芯片和药品制造中，劳动力的成本分别只占到12%和少于10%；第三，信息和知识为基础的产业，正在取代以物质为基础的产业，成为现代经济增长的中心，这就要求一国的国民普遍具有很高的知识水平。



▲邓小平向范尔森赠送飞乐股票

德鲁克的这些论断在1986年的中国还几乎没有人听到，或者说，即便在耳边大声朗诵也不会引起任何的关注。中国的企业距离这位管理大师的话还很远很远。

1986年，中国首次宣布允许私人拥有汽车（有趣的是，也是在这一年，苏联宣布出租车可以由私人来经营，这两个社会主义国家几乎在同时开始了市场化的试验，尽管后来它们选择了两种不同的模式），

但那时的私家车很少是用来消费的，购买者多是用来跑运输或当出租车使用。11月，上海第一辆“Z”字私人自备车牌照代码0001号诞生，随后，私家车开始在深圳、广州等沿海城市及长春、重庆等拥有轿车生产厂的城市涌现。

人们开始把更多的心思花在怎么赚钱上，一些新奇的行业出现了。用信件来往是当时人们最重要的交流方式，而这一年，很多人收到信件时会发现贴在上面的邮票不翼而飞了。在重庆、上海等城市，倒卖和炒作邮票正成为一门新兴的生意。在很多城市邮政局的门外面，形成了一个邮票交易的集市，一张1980年发行的8分钱猴票，可以叫卖到25元，短短六年增值300多倍，这些邮票的炒作者很快将成为另一种票券——股票的主力军。

值得一提的是，一些日后将风云一时的人物也在这一年开始了他们的商业生涯。杨元庆从上海交通大学毕业了，他没有等学校给他分配单位，就跑进了中关村，那里已经出现了100多家开发性公司，《人民日报》将之描述成“电子一条街”和“中国的硅谷”，杨元庆加入了柳传志的“部队”，后者正热火朝天地推销倪光南发明的中文电脑。荣智健加入中信泰富，此时的中信已经成为一家正部级的大公司，它被特许赋予自主审批进口项目的权利，这在当时几乎就是一种无上的特权。在乌鲁木齐，一位名叫唐万新的大学肄业生用仅有的400元钱创办了“朋友”彩印店。

尽管做万元户和经商下海已经成为一件很值得炫耀的事情，尽管比基尼和奔驰也相继在这一年进入了中国，但是它还是一个属于诗人和歌者的年代。

一种叫“朦胧诗”的新诗体受到大学生们的热爱，一直处于地下状态的诗人北岛、舒婷、顾城等走到了前台，他们的诗歌被集结在一起出版，由北京大学教授谢冕选编的这本诗集风靡全国大学。尼采和存在主义思潮进入到了大学校园，“上帝死了”，“偶像的黄昏”，神经质的尼采正迎合了人们对所有凝固思想的反叛，一切坚硬的东西都开始烟消云散。年轻人不再向往“安全而令人窒息的国营企业”，外资公司以及刚刚兴起的民营公司成为他们新的选择。在中关村，出没着越来越多的大学生，他们当时典型的装扮是：一身百元西装，一个兜装支票，一个兜装发票，腰上别个BP机。后来创办了中国最大的新闻门户网站新浪的王志东，当时还在北大无线电系读书，他没等毕业就跑到中关村去打工了，很多年后他回忆说，我们白天在街上兜售盗版软件和二手电脑，晚上就去阴冷的地下室里听诗歌朗诵会。

春天，北京爱和管弦乐团的专业小号演奏员崔健创作出他的成名作

《一无所有》，5月9日，在北京举行的“国际和平年百名歌星演唱会”上，当他穿了一件颇像大清帝国时期的长褂子，身背一把破吉他，两裤脚一高一低地蹦上北京工人体育馆的舞台时，台下观众还不明白发生了什么事情。音乐响起处，崔健唱道：“我曾经问个不休，你何时跟我走，可你却总是笑我一无所有。我要给你我的追求，还有我的自由，可你却总是笑我一无所有。脚下的地在走，身边的水在流，可你却总是笑我一无所有。为何你总笑个没够，为何我总要追求，难道在你面前我永远是一无所有……”

这是一个直指心灵的声音，它沙哑而高亢，愤怒而温情，在5月的京城之夜，它的每一个音符从远处奔袭而来，直接穿过所有年轻人的肌肤，跟血液融合在一起，然后温暖无比地爆炸。

【企业史人物】郑氏之死

这个世界上，除了若干个心碎的家人，很少还有人记得曾经有过一个叫郑乐芬的温州妇人。1991年，她以投机倒把罪被执行枪决。

郑乐芬是1986年温州抬会事件的主角之一，在那次台风式的金钱游戏中，有30万人卷入其中，8万多户家庭负债累累，倾家荡产，当政府决心整治此事件的时候，郑乐芬被选中，成为罪大恶极的首犯。

郑乐芬是永嘉的一个家庭妇女，丈夫蔡胜南是县汽车客运站的职工。据熟悉的人回忆，郑长得圆脸胖身，为人热情大方，她没有读过几年书，结婚后就在家里做点针头线脑的小生意。永嘉是私人企业十分活跃的地方，早年十分出名的桥头纽扣市场就出在此县。当抬会风暴刮起的时候，头脑灵活、人缘颇佳的郑乐芬很自然地成了当地的一个小会主。后来发现，温州抬会的会主八成以上是由像郑乐芬这样的文化程度不高甚至是文盲的农村妇女担当的。郑后来在供词中描述当时的情景说，“钱收进来，先在墙两头放着，不出两时辰，两头的钱就连在一起，一上午整面墙堆满了，到了晚上一间房子已全部堆满钱，脚都插不进，只有封门派民兵举刺刀看门，人们仍不肯散去，喊着要入会，把大叠的钱扔进来，民兵用刺刀让他们后退。”

郑乐芬所主持的抬会规模，在当时属于中等，她共发展了427人入会，收入会款6200万元，支付会员会款6010万元，收支差额为189.6万元，郑乐芬用这笔钱盖起了一幢三层楼的砖房，还拿出一些借给了邻里朋友。

抬会的链条在1986年春出现断裂崩盘的迹象，恐慌如瘟疫般地在各个乡镇飞散开来。3月23日，郑乐芬夫妻潜逃，4月30日，蔡在上海向

公安机关投案自首，7月16日，郑在江苏金坛县被公安机关捕获。

事后对郑氏抬会进行账目清查，在对所有款项和资产进行追缴、变卖之后，会款实际损失49.7万元。1989年11月23日，温州市中级人民法院以投机倒把罪判决被告人郑乐芬死刑，剥夺政治权利终身，判决被告人蔡胜南无期徒刑，剥夺政治权利终身。

对郑案的判决在当时的法律界就引起了争议。有律师认为，抬会本身是一个骗局，郑氏主观上是以非法占有会员的钱财为目的，应定性为诈骗罪，以此论刑，郑氏罪不当死。

而法院则认为，被告之罪重点是侵犯了国家金融管理制度，应定投机倒把罪，根据情节，可处极刑。法院提供的证据表明，郑乐芬并没有诈骗钱财的行为，她与会员订立合约，签名盖章，双方对抬会的经营方式都是明知的和认同的。郑对会员收款、清点、记账、付款，均按约定的事件和数额办理。抬会崩盘后，当事人均认为，他们跟郑乐芬的交易属于你情我愿，没有骗取钱财的动机。

自20世纪80年代中后期起，沿海各地的民间金融活动从来就没有停止过，国家一方面对此种行为严厉禁止，另一方面却又对加大私人企业的金融服务束手无策。温州抬会和郑乐芬事件正是这种时代背景下发生的悲剧。尽管在民间和法律界备受同情，郑乐芬的生命还是被强行终止了，1991年9月18日，最高人民法院核准浙江省高级人民法院的刑事裁定，维持以投机倒把罪判决郑氏死刑，立即执行。

《英国简史》的作者伍德沃德曾经写道："历史涉及的只是一个民族生活的极小部分，人民的大部分生活和艰辛创业，过去和未来都不会有文字记载。"[98] 他还引用《便西拉智训》中的一段名句说："有的人湮没无闻，他们死去，无人知晓，仿佛他们从未来过这个世界一样。"

郑乐芬就是一个这样的人，她是中国企业史上最最微不足道的小人物，她是一个死刑罪犯，死时只有38岁，且没有留下一张照片。

【企业史人物】仁宝当家

中国有90多万个村庄，每个村庄都有一个村支部书记，吴仁宝可能是任职最长也是最著名的一个。他28岁起担任江苏省江阴市华西村书记，直到48年后才宣布退休，然后把这个职位又传给了自己的第四个儿子。

在他的治理下，华西村从20世纪60年代开始就成为“全国典型”。他刚上任时，这个苏南小乡村负债2.5万元，而退休的时候，已拥有固定资产30亿元，村办企业58家，全村2000多名村民人均年收入6000美元，每户均“分配”到了一辆小轿车，还有一栋400平方米以上的别墅。



▲2005年，吴仁宝父子登上了美国《时代周刊》封面

尽管吴仁宝只读过几天私塾，但他被周围的人公认为是一个“农民政治家”。他能通过读报和看电视新闻，把准政治的脉搏，在48年时间里，华西村几乎是每个历史时期的中国农村典型：从“农业学大寨”先进典型，到科学种田典型、乡镇企业典型、扶贫先进典型、精神文明建设典型……在他退休前，中央提倡“三个代表”，吴仁宝当即组织创作出三个剧本，歌颂“三个代表”。

吴仁宝坦诚，1958年“浮夸风”时他虚报过产量，60年代，华西村是“全国学大寨”的“一面红旗”，而同时，吴仁宝却开始抽调20个人在村里偷偷办起了小五金厂。“当时可千万不能让外面知道，正是割资本主义尾巴的时候呢。”他儿子回忆说，“田里红旗飘飘、喇叭声声，检查的同志走了，我们转身也进了工厂。”

为什么冒险搞工业？因为种田挣不到钱。当时全村人拼死拼活，农业总产值24万元，而只用20个人办的小五金厂，三年后就达到了24万元的产值。吴仁宝这么干，当然要冒风险，他曾经当上过江阴县的县委书记和江苏省委委员，但是却在一次选举中意外落马，他回到村里，继续当他的村支书。

1978年，“文革”过后，改革开放前夕，华西村盘点家底，共有固定资产100万元，银行存款100万元，另外还存有三年的口粮，而在当时，一包烟的价格是0.2元，整个江阴县的工农业总产值也仅仅数亿元。当时，全国各地都在搞“分田到户、土地承包”的改革，吴仁宝外出考察一圈回来后，却拒绝把村里的田分给个人，他说，按华西村的情况再怎么分田调动积极性也没法致富，他决定马上创办一个打农药用的喷雾器厂，1984年，光这一个厂，净赚200万元。

华西村真正完成原始积累，应该在1992年。当时，邓小平南方谈话在报纸和电视上发表了，吴仁宝当天晚上就把村里的干部召集起来，会议开到凌晨两点，他判断全国经济要大发展，于是下令动员一切资金，囤积三个月的原材料。吴仁宝此前一直坚持“既无外债，也无内债”，这次却破天荒地向外借款1000万元用于周转。华西村究竟动用了多少资金，如何筹措，最后又赚了多少钱，一直是个谜。吴协东后来只透露了一个数据，“村里当时购进的铝锭每吨6000多元，三个月后就涨到了每吨1.8万多元。”

华西村完成的另一个动作，就是以村办之企业，染指历来由国家垄断的烟草制造业。吴仁宝利用他的影响力，特批出一种以“华西村”命名的香烟，由淮阴卷烟厂生产、华西村宝昌化纤公司总经销，再由江阴市烟草专卖局专卖。在1995年前后，仅此一项，华西村不需投入一分钱，从中可分享大约2000万元的纯利润。1999年，华西村股票上

市，这是中国第一个在资本市场上融资的村庄，华西村发行3500万股，共筹资2.9亿元。2002年，吴仁宝投入12亿元，在河北唐山兴建年产量120万吨的“北钢”。

“政治优势要为经济建设服务，”吴仁宝从来不讳言他的政治经济学，

“这一点华西村从来没有动摇过。”

在很长一段时间，华西村与天津的大邱庄并称“北大南华”，它们的发展模式都非常相似，有一个强权而有政治智慧的领导者，以经营企业的思路来治理乡村，依靠发展重工业迅速致富。所不同的是，北方的禹作敏发达后骄横一时，与地方政府关系恶劣，而吴仁宝则要圆润得多，江阴的地方官员说，“吴仁宝在官场上很少树敌，即使是镇里的领导到华西去，吴仁宝也从不因其官小而轻慢，这点他和禹作敏完全不同。”

吴仁宝还组建了一个“特色艺术团”，专门用来招待各方来参观的领导。当过副团长的计丽静曾经说起这样一个细节：剧团备有一个特别节目《三杯美酒敬亲人》，一般团里接到通知演这个节目，肯定是有大领导来。这个节目的创意，是在表演进行中斟上三杯，突然下到台前敬酒，猝不及防之下，领导往往一愣，随即开怀大笑，这是一个宾主尽欢的时刻。

吴仁宝共有四子一女，四个儿子分别名为协东、协德、协平、协恩，据说是分别寓意纪念毛泽东、朱德、邓小平、周恩来。早年，吴仁宝曾经为他的子女们指定职业说，“大儿子协东做木匠，二儿子协德做泥瓦匠，女儿学裁缝。”理由是，“有这几门手艺，家里可以自己盖房子、缝衣服，吃穿住都不愁。”但他万万没有想到，自己居然能把一个穷村庄搞成那么大的一个产业，而且有机会传给自己的孩子们。星转斗移，当他退休的时候，华西集团内部的分工是这样的：协东主管建筑装潢公司，协德主政钢铁产业，女儿凤英身为服装公司总经理，协平打理旅游服务公司，四儿子协恩则径直接了他的班。如果从经营控制权的角度来看，集体性质的华西村已经成了吴氏一门的家族企业。

2005年，吴仁宝退休后，有记者采访他的家，曾经细致地描写道：“楼下共三间房，楼上卧室，没什么家具，也没法放家具，因为所有的房间墙壁上，都挂满几排照片，全部是前来视察的各级领导与吴仁宝的合影。每天傍晚6时过后，76岁的吴仁宝归家，吃一碗只放油盐的清汤挂面，夹一块只蘸些酱油的白豆腐，再剥两只茶叶蛋，只吃蛋白不吃蛋黄。”[99]

1987　企业家年代

你就像那冬天里的一把火，熊熊火焰温暖了我。

——费翔：《冬天里的一把火》，1987年

河北石家庄造纸厂厂长马胜利在工厂的门口挂出了一块铜制的标牌，上面铭刻了五个大字："厂长马胜利"。这在那时的国营企业是一件不可思议的事情，不过因为他是"马胜利"，所以没有人觉得有什么不适当的。马胜利是当时中国最著名的厂长。

马胜利在两年前因承包而出名。1984年，石家庄造纸厂跟当地的很多老牌国营企业一样难以为继，800多人的工厂已经连续三年亏损，年初上级下达了实现17万元的利润指标，上任不久的厂长却迟迟不敢承诺下来。马胜利是厂里的业务科长，3月28日，他在厂门口贴出了一张"大字报"《向新领导班子表决心》，提出由他来承包造纸厂，年底上缴利润70万元，工人工资翻番，"达不到目标，甘愿受法律制裁"。这个戏剧性的大胆举动轰动了石家庄，半个月后，市长王葆华组织了160人的"答辩会"，在听了马胜利的承包演讲后，王当场做主让他承包造纸厂。

业务科长出身的马胜利主要在产品结构和销售激励上下了工夫。造纸厂生产的是家庭用的卫生纸，马胜利根据市场需求，把原来的一种"大卷子"规格变成了六种不同的规格，颜色也由一种变成三种，还研制出"带香味儿的香水纸巾"。为了鼓励业务员开拓市场，马胜利设立了"开辟新客户有奖"，规定，开辟一个大客户，奖励十元，招揽一个小客户，奖励五元。这些措施让死水一潭的工厂顿时有了活力。承包第一个月，造纸厂就实现利润21万元，比最初整年的指标17万元还多，第一年承包期满，马胜利完成了140万元的利润。经新闻报道宣传，"马承包"立即闻名全国。在当时，四年前曾被树为"改革典型"的步鑫生已日薄西山，步履艰难的国营企业改革太需要出现一个新的"一包就灵"的传奇，马胜利的适时出现无疑弥补了这个需求，他的试验让人们看到了企业承包的魅力，一时间，"学习马胜利"成为全国性的热潮。他的改革思路被总结成"三十六计"和"七十二变"，承包制成为国营企业摆脱困境的灵丹妙药。

1985年7月26日，全国的报纸都刊登了新华社的长篇通讯，题目是《时刻想着国家和人民利益的好厂长马胜利》。跟步鑫生一样，马胜利很快成为炙手可热的新闻人物，他四处演讲，出版图书，获得各种荣誉，河北、山东等一些省份还由省政府发起了"向马胜利同志学

习”的运动。与步相比，马胜利无疑更具备现代企业家的素质，他的工厂连续几年盈利增长，1985年实现利润280万元，1986年为320万元。1987年，如日中天的马胜利向社会宣布了一个让人兴奋的决定：他将创办“中国马胜利造纸企业集团”，从现在开始，在全国20个省市陆续承包100家造纸企业。

他的这个动议成为当年度最具爆炸性的公司新闻。这实在是一个让人振奋的庞大构想，它极大地展现出新一代改革者的宏伟气魄，以及承包制即将散发出的魔力，而且对于很多苟延残喘的地方造纸厂来说，能够通归到马胜利的旌旗之下，无疑是起死回生的最佳生机。马胜利的动议传出后，来自全国各地的要求马去承包、投标的电报如雪片般飞来。第一个前来报名的企业是山东的菏泽造纸厂，马胜利的承包组到那里的时候，菏泽地区10个县市的上千名市长、书记和骨干企业厂长济济一堂，聆听马胜利布道式的承包报告。马宣布，承包基数为37万元，增盈10万元以内，马胜利与菏泽厂以二八分成，增盈10万元以上，双方以三七分成，承包三年，使利润翻三番。马胜利的演讲被一阵又一阵热烈的掌声淹没、打断，在人们充满敬意的仰望的目光中，站在光环中的马胜利仿佛是一位能够点石成金的神仙，记者戈红在报道《“马承包”新传》中描述说：“马胜利做报告从来不拿稿子，不照本宣科，他谈笑风生，话语幽默而又风趣，会场内外鸦雀无声，听得人们如痴如醉，长达三个小时的报告，竟无一人走动，有人憋着尿也不去厕所。”

这样的景象在以后的大半年里一再地重现。马胜利马不停蹄地奔波全国，他每到一地，都成为当地的头条新闻，他的承包成为一场颇具仪式感的改革演出，从政府到企业，从媒体到工人，人人都急切地渴望改变现在的艰难状况，马胜利似乎成了一根神奇的救命稻草。一次次地演讲，一个个地承包，一场场地签约，到1989年年初，归到他旗下的企业已达数十家，它们都是一些规模不大、效益亏损的中小造纸厂，马胜利在没有做任何调研和评估的情况下将之统统收入帐下。有一次去贵州省，新华社记者充满敬意地记录了他旋风般的“工作效率”：26日晚上到贵阳；27日全天给贵州省企业干部做报告；28日到贵阳造纸厂洽谈承包事项，并看厂；29日签署承包合同，承诺第二年实现利润100万元，三年还完贷款，产值增加两倍，马就任贵阳市造纸厂厂长，使这个厂成为他拟议的集中的第六个企业。《贵州晚报》的一篇头版评论对此赞叹说，“这旋风般的节奏，本身就是一曲改革的颂歌，不是么？倘若换上别的某些同志，不知要研究多少天乃至一年半载呢！然而马胜利同志却在48小时之内做出了决策，这不能不给我们以有力的冲击。”

没有人去深思这种旋风式承包的可行性以及所蕴含的经营风险，没有严谨的实地调研，充满随意性的承包基数，没有资源整合，没有管理、人才和技术输出，没有集团化经营的战略构想，马胜利的承包是一种“归大堆”式的简单归并，在一些时候，他的承包甚至带着一种莫名的理想主义色彩。《杭州日报》在报道马胜利前来浙江考察的新闻时写道，“马胜利所考察的绝大多数是亏损企业，他对这些企业的处境十分同情和关心，他说，改革应该体现社会主义优越性，越是困难，越是亏损，越是日子难过的企业，我们越要帮助和支持。”无疑，这样的言论让人充满幻想，临安县一家亏损的造纸厂厂长三上杭州求见马胜利，他还在厂内挂起了“坚决要求马胜利厂长承包我厂”的标语。马胜利的豪情还激发出了很多人的改革热情，他到杭州承包企业时，当地一位厂长在报纸上发表了一首打油诗：“杭州城头插白旗，河北来了马胜利，自古钱塘多英杰，决战一番才服气。”

从1987年11月到第二年1月，马胜利“晓行夜不宿”（他在自传《风雨马胜利》[100] 中的用词），在不到两个月的时间里对27家造纸厂进行了承包。1988年1月19日，“中国马胜利造纸企业集团”在锣鼓喧天中成立，北京的轻工部部长和河北省省长一起参加了成立大会。此前四天，《人民日报》刊登了海盐衬衫总厂厂长步鑫生被免职的新闻，“典型人物”的新旧更代让人眩目。

然而，令人始料未及的是，马氏神话的破灭竟比前人的衰落还要快速。仅四个月后，浙江媒体报道他承包浙江浦江造纸厂“失利”；7月，贵州报道“马胜利承包后的贵阳造纸厂处境困难”；8月，烟台蓬莱造纸厂因亏损与马胜利中止合同；9月，《人民日报》发表评论《由马胜利失利想到的》，首次将“马胜利失利”与“步鑫生沉浮”相提并论。可怕的多米诺骨牌效应发生了，到年底，马胜利宣布停止吸收新企业，今后不再跨省经营，此时，已有16家造纸厂先后退出了集团。

在企业史上，马胜利被称为“企业承包第一人”，他不是第一个尝试承包制的厂长，却是最早因承包受到举国瞩目的人。到1987年前后，承包制成为拯救国营企业的灵丹妙药。这年8月，国家经委、中共中央组织部、全国总工会联合召开全面推行厂长负责制工作会议。会议提出，全国所有的大中型工业企业1987年内要普遍实行厂长负责制，把厂长负责制作为企业的根本制度，加快改革的步伐。根据公布的数据，截至1987年6月底，全民所有制工业企业中实行厂长负责制的占同类企业总数的63.9%。这项改革已经从试点进入了全面实行的新阶段。

马胜利的承包旋风和集团化梦想，便是在这样的宏观背景下出现的，

这是那个时期国营企业经营者最富想象力的实验，它试图通过承包，也就是市场化的手段，以一人之力拯救百家亏损企业。尽管马胜利的石家庄造纸厂是一个不到千人的中等规模国营企业，然而它所展现出来的改革成果和雄心却让所有人为之一振。马胜利所收购的造纸厂有一半是地方集体企业，有的还是乡镇企业，国营企业在改革运动中的主导角色更是让决策层颇有欣慰感。就在他马不停蹄地奔波全国期间，媒体记者一路跟踪，政府官员翘首期待，经济学家运用各种理论阐述其改革意义和推广价值，然而，这个庞大计划的迅速崩盘却让所有的人产生了巨大的失望。

后来的评论者认为，马胜利的失利，对那种“一改就灵”、“一包就活”的改革理念是一次意外而重大的打击。

除了马胜利，这一年最让人难忘的企业家还是那个因东方魔水而一夜成名的李经纬。

11月，在广州举办的全国第六届运动会上，第一次出现了中国企业与跨国企业同场竞争的场面。广东省这时候已经展现出它在对外开放中的领跑者风采，大量外资企业和新型民间公司如雨后春笋般地出现，在过去的七年里，广东直接利用外资43亿美元，占到全国总额的66%，一共引进设备50万台（套），生产线700条，外贸出口占全国总出口的1/7。六运会的举办，成为广东企业在全国民众面前展露手脚的最佳时机。

两年多前在洛杉矶奥运会上一鸣惊人的健力宝公司此时风头正健，为了得到“六运会指定饮料”的名号，当时已是全国最大饮料企业的健力宝与可口可乐展开了竞争，后者愿意出资100万元，而李经纬则一口气把价码抬高到250万元，并外加赠送10万元饮料，结果当然是健力宝如愿以偿，而可口可乐只得到了“可乐型”饮料的指定权。这个细节被当时的媒体记者津津乐道了很久。赛会期间，在新建成的广州天河体育中心，大到墙壁，小至痰盂、垃圾桶，都铺天盖地地印上了健力宝的广告。最夸张的景象出现在闭幕式上，在当日会场的入口处，两百多名工作人员均被要求穿上清一色印有健力宝标志的运动服装，他们还向所有入场的8万名观众每人赠饮一瓶健力宝饮料，放眼环形运动场，星星点点全部是健力宝的饮料罐，简直成了一个橙红色的海洋。

在六运会上，各家企业的广告大战已经开打。英美烟草用100万元和300万支香烟，换取了比赛参观券的背面广告，富士胶卷向1200名记者提供一件上面印有广告的“太空背心”，工作证和记者证被“美国宝丽莱公司赞助”占去了，大会车辆通行证上则印了“麦氏咖啡”和“施乐复

印机”。

跟跨国公司和李经纬的财大气粗相比，另外一些广东饮料厂则动足了其他脑筋。举重决赛日，放鹅仔出身的广东运动员何灼强两破世界纪录，在实况转播的录像镜头前，何突然拿出一罐“亚洲汽水”，大叫——“亚洲汽水支持了我！”这个露骨而绝妙的广告行为通过中央电视台被传送到了全国观众的眼前。在当时，这一点也没有引起人们的反感，反而，从公众到媒体均对亚洲汽水厂的这个“策划”赞颂不已。

健力宝的成功，极大地激发了人们的想象力，一群极富野心的创业家纷涌进入了饮料食品领域。1987年，几乎同时，在广东和浙江，诞生了两家保健品厂，它们将在以后的十年里一起统治中国的保健品市场。

8月，36岁的怀汉新在东莞县黄江镇办起了黄江保健品厂，之前他当过广州市体委的司机，李经纬的传奇故事让他陡然萌生了创业的冲动。怀汉新的岳父在广东省体育医院工作，不久前，他为广东体工大队研制出了一种将鸡和蛇的提取液进行混合、用于治疗厌食和失眠的滋补液，在试用之后效果很是不错。怀汉新便带着这个配方和五万元，跑到黄江镇办起了一个小工厂。

就在产品还没有量产成功的时候，怀汉新就学上了李经纬当初的招数。1988年1月，国家体委在广州召开第24届奥运会中国代表团专用运动饮料营养补剂评选会议，怀带着他的尚未面市的“生物健”四处公关，评选结果颁布，生物健口服液一举荣获奥运会中国代表团专用运动补剂和中国运动营养金奖。便是带着这样的光环，怀汉新开始了他征服中国市场的旅程。为了让自己的企业更具有现代气质，怀汉新在获奖后，将厂名、商品名和商标都统一为“太阳神”，他还聘请广告公司设计出了中国第一套“企业形象识别系统”（CI），太阳神在形象和包装上给人耳目一新的感觉，它一出现就从众多平庸而简陋的国产品牌中脱颖而出。

正当怀汉新在广东跃然而出，在杭州的一个狭小、潮湿的街巷里，47岁的宗庆后办起了娃哈哈儿童食品厂。他是一个地道的杭州人，长相平和，不擅言辞，是一个让人很难一眼记住的人。他早年下放农村，在舟山海岛上晒过盐，在绍兴茶场里烧过窑。1979年，为了让儿子能够回到城里，在一家校办工厂 101 当工人的母亲提前退休，把“岗位指标”让了出来。顶替回杭的宗庆后在杭州城区里推销课本和卖雪糕，烈日炎炎中，他常常一个人骑着三轮车在小学门口贩卖各种小商品。1985年前后，他开始替一家保健品厂代销花粉口服液，由此他看到了保健品市场的潜力。一个偶然的机会，已经当上了校办工厂经营部经

理的他获悉浙江医科大学有一位教授研制出一种儿童营养液，他上门拜访，终获配方。这是一种以桂圆肉、红枣、山楂、莲子等为原料提取而成的口服液，宗庆后为它设计了一句朗朗上口的广告词：喝了娃哈哈，吃饭就是香。

怀汉新和宗庆后的事业都开始得异常顺利。那是一个商品短缺而需求日渐旺盛的年代，只要产品质量过得去、包装稍有特色、营销手段稍具创新，便可以迅速得到市场的青睐。宗庆后日后回忆说，当时打全国市场，跑到一个城市，先是跟当地的报社、电视台见面，签下广告投放合同，然后就拿着这个合同去拜访当地的糖酒食品公司，请他们吃货、铺货、卖货，再然后就是昏天黑地的广告轰炸，不出一个月，一个城市就“打下来了”。如果糖酒公司对产品没有兴趣，我们就躲在一个小旅馆里，翻开当地的黄页电话簿，给当地的商场、百货店、区经销公司一家一家地打电话，就问一个问题：你们这里有娃哈哈营养液卖吗？第三天，糖酒公司的人就开始满世界找娃哈哈了。

这几乎是当时所有成功公司的共同经验，它将在后来的十多年里非常有效。到1990年，娃哈哈的销售额将近1亿元，而太阳神则达到2.4亿元，占有全国保健品市场份额的63%，创下令人称奇的纪录。

9月，10年前参加过全国科学大会的那个任正非此时正在深圳，他创办了一家叫作华为的“民间科技公司”，而事实上，他对自己的未来依然一无所知。在这之前，他的生命可以用灰色来形容。

他出生在一个有七个兄妹的大家庭，父亲是一个曾经在国民党工厂里任过职的“异己分子”，所以生活一直压抑而贫穷。任正非回忆说，“我经常看到妈妈一到月底就到处向人借三五块钱度饥荒，而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我还没有穿过衬衣，我家当时是两三个人合用一条被盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。”高中三年，任正非的理想就是吃一个白面馒头。大学毕业后，他进入基建工程兵部队，因为技术突出，受到重用，但是由于父亲的历史问题，他一直没有受到嘉奖，也没有办法入党。1982年，中国大裁军，工程兵部队成建制取消，任正非退伍到了南方，在一家电子公司当副经理，在一次生意中他不小心被骗，丢了饭碗。1987年，他已经43岁了，患上了严重的糖尿病，心脏也不太好，但是仍然一事无成。秋天，为了糊口养家，他和五个朋友一起合股组建了华为公司，注册资本为2.1万元，业务为代理进口香港康力公司的模拟交换机。

跟那个年代的所有创业者一样，任正非有着一个十分卑微的开始。十多年的荒芜岁月，让一代人不再风华正茂，他们被岁月嘲弄，被苦难打磨，在底层社会的滚打历练和理想幻灭，让他们对生活有着近乎残

酷的清醒，他们具备起了“狼”一样的素质，如果命运给了一次翻身的机遇，他们会把所有一切都用上，豪情一搏。任正非是个沉默寡言的人，平时不修边幅，无任何业余习好，他是电话通讯方面的专家，在为香港公司做代理的同时，他开始悄悄研制自己的数字交换机。今后的四年仍将是艰难而平淡的，到1991年，华为公司还只有20来个职员，任正非常常为了贷款四处奔波。他后来说，“很多年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感，也许是这样才存活了下来。”直到1992年，他研制的大型数字程控交换机面世，命运才开始对他展开第一缕迟到的微笑。

在任正非办公司后不久，11月26日，他所在的深圳市政府划出一块面积为8588平方米的土地，进行50年使用年限的有偿出让拍卖。这是新中国第一次将土地作为商品来交易。媒体记载，有44家企业举牌竞投，拍卖从200万元起叫，一共叫了20多轮，17分钟后，深圳经济特区房地产公司以525万元中标。深圳的这个尝试受到广泛的关注，中共中央政治局委员、国家体改委主任李铁映飞赴深圳，观看了这个拍卖过程。一个月后，广东省人大通过《深圳经济特区土地管理条例》，规定土地使用权可以有偿出让、转让。又过了四个月，北京通过《宪法修正草案》，把禁止出租土地的“出租”两字删去，规定“土地的使用权可以照法律的规定转让”。

当时正在深圳欢快地倒卖批文和外汇指标的王石显然注意到了这个发生在身边的新闻。他意识到，自己公司的那种发展方式走到了一个瓶颈，必须要去寻找新的产业，而土地制度松动后的房地产业将可能是一个很有前途的事业。也就是在这时，这位日后中国房地产业的标志性人物开始涉足地产业。

在很多时候，“准确的预见”对于企业家来说是一种莫名的天赋。就好像王石在土地拍卖中窥见了房地产业的曙光，在北京，柳传志在喧嚣中看到了个人计算机的方向。

在中关村，一些早起的“鸟儿”们似乎活得都还不错。那些有远见的公司都把自己的未来押在了即将兴起的计算机行业上，所不同的是他们选择了不同的产品，因而拥有了不同的命运。当时中关村知名度最高的是万润南的四通公司，它在成立三周年的庆典上，隆重地向客人们展示了它的新产品——MS-2401打字机，万润南高声说，“我们不能再错失电脑时代。”而在他看来，电子打字机将是中国电脑市场的主流选择，而“四通打字机在中国文化史上是一个创举”。

而公司规模比四通万润南要小很多的联想柳传志则不这么看。这时候的联想每年销售6000多套汉卡和代理销售1000多台IBM微机，营业收

入有7000多万元，公司员工过百，它还在国内各地培育起1000多个经销商，形成了一张不小的销售网络。而此时，国内汉卡公司日渐增多，各种版本和系统层出不穷，联想开始陷入价格苦战。便是在这时，柳传志敏感地意识到，“未来中国的计算机市场一定是个人计算机的天下，公司早晚会走上这条路”。在这个判断上，柳传志和他的同伴们发生了激烈的争吵，公司内部的科学家们都认为，已经有点基础的联想应该依托计算所的科研实力，投入大型计算机的研发，承担起提高中国计算机研究水平的“历史责任”。而柳传志则坚持，“联想未来的方向，不是我们定出来的，而是人家需要什么。因而，市场需求的导向是联想成长的前提。”日后的事实证明，现实的柳传志是正确的，正是他的那个判断让联想成为中关村最伟大的公司。

在这一年，柳传志做出的另一个重要决定是，离开IBM——与这个蓝色巨人的分分合合，将是柳传志职业生涯的一条主线。当时，最早进入微机市场的IBM正处巅峰时刻，它的股价在8月20日超过170美元，创下公司的历史纪录，世界上所有的电脑公司都打出“与IBM兼容”的口号，并以此为荣。也许是烦透了同行们的“搭车”，IBM决定独吞整个市场，它强势推出新的“P/S”系列微机，此款机器完全基于自己的操作系统和自制芯片，其他用户的软件系统均无法兼容，IBM试图通过这种垄断性的策略，独霸微机市场。这个封闭战略是IBM在20世纪80年代犯下的最严重的失误，它直接导致众多生产兼容机的公司乘虚而入，已经奄奄一息的英特尔公司当即宣布开放系统平台，SUN和微软等后起之秀随即崛起，PC工业的横向垄断遭到粉碎式的打击，开始走到了纵向分工产业的时代。



▲联想汉字微机系统

作为IBM在中国的最大代理商，柳传志可能是第一个意识到这个错误的中国商人，IBM的策略让所有汉字输入系统——包括联想汉卡无法在它的机器上运作。秋天，柳传志南下深圳，带回一款名叫AST的兼容机，他宣布中断与IBM的合作，转而代理销售AST。一个巨人的错误，将催生出另外的一群巨人，IBM在1987年犯下的错误让英特尔和微软成就大业，在中国，联想把AST推销成最成功的微机产品，三年后，柳传志顺势推出自己的联想微机。

就在可口可乐跟健力宝在广东六运会上正面“交火”的时候，另外一些跨国公司也开始进入中国。尽管很多人都已经嗅出了中国市场的广阔前景，但是，它们中的不少还将为自己的固执和不熟悉付出学费。

这一年，法国最大的食品公司达能来到了中国，日后它将以“产业购并者”的形象出现在中国的饮料食品领域。8月，达能与广州市牛奶公司合资，投入569.5万美元组建广州达能酸乳酪有限公司，生产和销售“达能”牌鲜乳制品。它是中国市场上第一个生产酸奶的企业，但是，一出手就惨遭失败。达能酸奶属活菌发酵，有较高的营养价值，但是它的成本较高，每瓶零售价要三元多，不是当时的普通消费者能够接受的，更要命的是，活菌酸奶在销售中需要保持冷藏。它的一位

销售经理跑到中国最繁华的商业街——上海南京路，从东头跑到西头，整条南京路上所有的食品商店只有一家有冰柜，这位经理后来说，达能酸奶的惨淡命运从这个细节就已经注定了。

联合利华和雀巢在这一年相继来到中国，前者选择了上海，后者则令人困惑地在黑龙江的偏远小城双城开出了工厂。当时的双城没有一条像样的路，电话是手摇机，与外界通话很困难，在银行开个账户需要等三个星期。雀巢从欧洲派来一支专家队伍，建立起一套鼓励奶农积极性的牛奶采集网络和收购制度，而且还向当地农户教授照顾奶牛的技术和采奶技术，它看上去是一个有耐心的公司。中国液体奶的市场要到15年后才进入成熟期，而那时，率先获得成功的是内蒙古的两家中国公司，伊利和蒙牛。



▲开在北京前门大街的第一家肯德基快餐店

跟达能和雀巢相比，也是这一年到来的摩托罗拉似乎要务实一点。摩托罗拉是全球无线电通讯的龙头企业，它能够拿到中国来生产和销售的产品很多，但是它却选中了不起眼的寻呼机。无线电寻呼机又叫作BP机，它专门用来接收由无线电寻呼系统发来的信息。上海在1983年开通了第一个模拟寻呼系统，几年后，用寻呼机来充当联络通讯工具，成为中国青年和商人最时髦的装备，漫步在当时的中国城市街头，随处可听到一阵阵“嘀、嘀、嘀”的响声。摩托罗拉开在天津的第一个工厂就以寻呼机为主业，由此切入，它很快成为在中国市场上第一批赚钱，也是品牌知名度最高的跨国公司。寻呼机行业要到1996年才被日渐普及的手机淘汰，而到那时，摩托罗拉已成为中国最大的无线通讯产品制造商之一。

11月12日，肯德基在中国的第一家餐厅在北京前门繁华地带正式开业。它任命了一个在中国出生、在美国求学，又在肯德基工作多年的职员出任中国公司总经理，从一开始就实施了全面融入中国饮食文化的聪明策略。它进入的时间比另一家美国快餐巨头麦当劳早三年。而这三年的先入优势，麦当劳后来花了近20年也没有追上。

1987年，彼得·德鲁克出版了他著名的《创新与企业家精神》 102 一书。在这本划时代的著作中，他第一次将创新（innovation）和企业家精神（entrepreneurship）视为企业成长的基因，并系统性地阐述了如何将创新导入企业经营运作的可行性方案。同时，德鲁克极具远见地指出，美国已经进入了一个“企业家经济”的时代。他充满激情地写道：企业和企业家正成为美国经济成长的动力之源，“企业家经济”的出现，是美国经济和社会历史中最有意义、最富希望的事情，在不远的未来，日本、欧洲，包括所有正在进行经济革新的现代国家都将无一例外地随踪而至。

在中国，这年第一次出现了“企业家”这个名词——它第一次出现在《辞海》上的时间是1989年，之前，他们都被称为厂长或经理。

在年初，美国《幸福》杂志评选全球50位最引人注目的企业家，中信公司的荣毅仁榜上有名，跟他并列的有日本住友银行的小松康、美国通用电气的杰克·韦尔奇和韩国大宇汽车的金宇中等，这是社会主义中国的公司经营者首次进入国际性的企业家排行榜。杂志甚至还评论说，“70岁的荣毅仁是复活的资本家，他正领导着邓小平制定的海外投资工作。”

4月，国家科委主任、国务委员宋健在四川考察时专程去了新津刘家四兄弟的鹌鹑场，他们那时候已经声名远播，所生产的鹌鹑松花蛋销路颇好。宋健去的时候，四兄弟筹资20万元刚刚创办了“希望”科技研

究所，宋健临别题词，把他们的研究所名称巧妙地嵌了进去：“中国的经济振兴寄希望于社会主义企业家。”就在8月份的那次全面推行厂长负责制工作会议上，国家经委宣布将评选首届“中国优秀企业家”，评选方式是由各地政府推荐，在下一年初正式宣布。在这一年的企业故事中，我们日渐感受到越来越多的商业气质，无论是失败的马胜利还是与可口可乐正面交手的李经纬，亦或与IBM分手的柳传志等，他们开始真正地、运用商业的手段和规律来经营一家企业。经过将近十年的曲折发展，中国的消费市场逐渐放大，从民间崛起的力量开始展现他们的能力，这也为现代企业的出现创造了最好的土壤。



▲1987年前后的荣毅仁

从宏观经济的角度来看，在历经了几年的高速发展后，中国经济又走到了一个十字路口。10月，《人民日报》的三位青年记者祝华新、曹焕荣和罗荣兴发表了长篇政治观察文章《中国改革的历史方位》，这是中国记者第一次站在全球化的角度对中国的改革进行带有理性色彩

的思考。[103]

在140年前的1847年，马克思和恩格斯发布了《共产党宣言》，在70年前的1917年，阿芙乐尔巡洋舰的炮声引发了苏联革命，而在1987年，社会主义阵营已经发生了巨大的变化。戈尔巴乔夫正在苏联领导一场前途未卜的变革，他在这一年发表了《改革与新思维》，这本书在第一时间被翻译引进到了中国，他警告说，“拖延改革就会在最近时期造成国内局势的加剧，直截了当地说，这种局势包藏着发生严重的社会经济和政治危机的威胁。”也是在这一年，美国耶鲁大学教授保罗·肯尼迪出版了《大国的兴衰》，他在对过去500年的大国兴衰史进行考察后预言，“大国兴衰的进程仍未停止，各大国力量增长和技术进程的速度各有不同，这将使全球经济力量对比发生变化。”[104] 肯尼迪没有预见到两年后柏林墙的倒塌，也没有预言三年后苏联的解体，不过他所提出的命题却让全世界的政治家们悚然自醒。

正是在这种充满着动荡、求变的氛围中，中国的观察家显得非常的焦急，在《中国改革的历史方位》一文中，三位青年记者急切地呼喊，“中华睡醒的巨龙该惊起了”、“加快改革！我们的时间已经不多了”。他们同时观察到，中国社会正从温饱型向小康型转轨，人均GDP进入到400～1000美元的区间，而这正是一个社会不稳定期，当时32岁的复旦大学副教授王沪宁称之为“发展中国家的政治不稳态”。在这期间，民众的改革期望上升，消费欲望膨胀，而社会体制则相对落后，国家的宏观治理能力跟不上迅速衍变的产业形势。

当时的现状确实正是，全民性的心态失衡已经暴露无遗。人们对自己的生活和工作普遍不满，每个人都在打听赚钱的门道和机会，在沿海一带，搞“第二职业”成为一个新的时尚，广东人称之为“炒更大军”，据当地的一份调查称，国家职工从事“炒更”的已达27%。新加坡《联合早报》记者在中国采访时发现，无论是公务员还是国营企业的职员，大家都热衷于用公家的设备赚取外快，没有人对本职工作感兴趣，报道说：“眼下在中国受益的有两种人，勤奋聪明善于钻营的人，和贪污枉法的奸诈小人。”

抱怨和牢骚到处都是，一些顺口溜在民间广为流传，其主要的情绪是对那些靠搞流通率先富裕起来的人们的不屑和不满，如“手术刀不如剃头刀，造导弹不如卖茶叶蛋”、“老大（工人）靠了边，老二（农民）分了田，老九（知识分子）上了天，不三不四赚了钱”、“工人乐，农民笑，知识分子光着屁股坐花轿”。

很显然，在一个转型时代，所有的价值观都亟待重建。人们似乎仍然对那些率先富起来的人们抱有朴素的幻想。媒体也很想找到一些例

子，来说明这些富起来的人是有“良心”的。当年的《广州日报》便报道了一则这样的新闻：当地有一位制鞋的个体户叫何炳，据说他的总资产已经超过了20万元，但却十分的节俭，家里连一台冰箱也舍不得买。有一家国营鞋厂亏损多年，请他去解救，他带了六个人去干了一个多月，为鞋厂设计了五六种新样式，使鞋厂走出了困境，何炳却一分钱也不肯收，连带去的六个人的工资也是他支付的。何炳的“事迹”上了报纸，被人津津乐道。这个例子似乎想告诉人们，这些富起来的人是不会走得太远的，他是会回过身来帮助落后的人和陷入困境的国营企业的。

《人民日报》的三位记者提醒说，“改革是一项特别复杂的社会系统工程，不可能在事先设计得天衣无缝的情况下进行，改革过程中不同利益群体的摩擦和碰撞是不可避免的。”这样的声音在当时听来非常的刺耳，绝大多数的人们仍然沉浸在对改革的膜拜中，他们还没有完全意识到这场经济变革对中国社会可能造成的制度冲击、观念颠覆和阶层分野。

【企业史人物】“承包典范”马胜利

石家庄造纸厂门口那块“厂长马胜利”的铜字招牌是在1994年被勒令拆除的，又一年，58岁的马胜利提前退休，造纸厂因资不抵债，向石家庄中级法院申请破产。

马胜利一直认为，他的退休是一场“阴谋”的产物。自从1989年《人民日报》刊登了评论《从马胜利失利想到的》之后，他就跟一些媒体和政府关系紧张，他终日为自己辩护，占用大量精力时间。此外，先后加入造纸企业集团的有36家企业，其中2/3为亏损企业，此起彼伏的冲突、纠纷也让他精疲力竭。随着“造纸托拉斯”梦想的土崩瓦解，马胜利走到了尽头，1995年10月，石家庄第一轻工业局领导找他谈话，称“你如果辞职，我们接受，如果不辞职，那就免职”，谈话共五分钟。

马胜利退休后孤独之极，躲在家中三个月没有下楼，因为觉得没脸见人，他认为上级部门将他这位功勋级的厂长如此轻易地打发，实在不可思议。他每月领130元退休养老金，跟老妻和两个女儿挤在两间破旧狭小的平房里。几个月后，他在石家庄市火车站北边的清真街上，租赁房子开出“马胜利包子铺”，帮手是他的妹子、女儿和老伴。当时的马胜利闻名全国，不少人借买包子的机会去看望他，一元钱卖两个的包子，一些好心人经常放下100元，什么也不拿就走了，据他日后说，“最多的时候，一个月能卖3000多元！但我确实放不下造纸。”

就在办包子铺的同时，他的一位旧部下召集了几十名下岗职工搭起了一个造纸厂，让马胜利承包，厂子的名字就叫“马胜利纸业有限公司”，马胜利给新公司的产品起了两个很古怪的品牌，卫生纸的品牌是“援旺”，餐巾纸的品牌是“六月雪”，前者与“冤枉”谐音，后者则有“窦娥沉冤，六月下雪”之意，其满腔悲愤，溢于言表。工商局不让注册，马胜利却照用不误，他笑说，“这种名字，除了我，没有人会仿冒的。”

这家新公司一直萎靡不振，几年徘徊后便渐渐消失了。此后他还去满城、徐水、石家庄等地先后承包了四家工厂，但都起色不大，相继不了了之。马胜利当年名重一时，可以说是“天下无人不识君”，他的一举一动都招惹媒体关注，外人及他自己的期望都很高，在这种情形下，要从头开始东山再起，却比寻常人都还要艰难。

马胜利的时代一转眼就过去了，而他本人却还在幻想的轨道上继续前行。2003年冬天，杭州青春宝集团的冯根生突发奇想，把1987年当选“首届中国优秀企业家”的幸存者全部邀请到杭州西湖相聚，马胜利也应邀前往。当聚会的大屏幕上出现马胜利当年奔波全国的照片时，现场的他不禁老泪纵横。“这是我第一次流泪！”他伤感地对旁边的年轻记者说。

在这次会后，同为首届优秀企业家的青岛双星集团总裁汪海邀请马胜利加盟双星，他竟一口答应，于是在随后几个月里又爆出“马胜利重出江湖”的新闻，此时的他已经65岁，雄心虽在奈何天，新闻在余波荡漾中又没有了下落。

马胜利提前退休后，曾闭门写出自传《风雨马胜利》，他评价自己说：“我生来爱出个头，干点事，所以一生就好像是走钢丝一样，遇到的困难和风波很多，酸甜苦辣，大起大落，困难总是一个接着一个。”[105]

马胜利是回族人，外貌平易随和，内心宁折不屈。如果他当年不在厂门口贴那张“大字报”，也许一直就是一个悠闲的销售科长，如果他没有动念头去承包100家造纸厂，也许他会在光荣中安然地退休。

在中国企业史上，马胜利被称为“企业承包第一人”，他曾在1986年和1988年两次获得全国“五一劳动奖章”，全中国只有他一人两次获此荣誉。

1988　资本的苏醒

摆个小摊，胜过县官；喇叭一响，不做省长。

——北方民谚，1988年

1988年12月6日，24岁的国务院机关事务管理局财务司副科长王文京和他的伙伴苏启强一起来到位于中关村的北京海淀区工商局，他们今天是来领公司执照的。那时的中关村，创业氛围已经非常好，不久前，它刚刚被确定为中国高科技发展的试验区，每天都有热血青年赶来开办自己的企业。

在企业登记处，办事员热情地问他："你想注册成国有性质的还是集体性质的？"王文京说："我想办自己的企业。"办事员说："那你走错门了。"在当时要注册高新技术企业，除了国有和集体，没有别的选择，有不少人为了图便利，便顺便挂靠一些国营或集体企业，日后引发的很多产权纠纷便因此而生。

被拒绝的王文京不甘心，他转身走进了旁边的个体科。两个小时后，他领到了一本个体工商户的执照。

好不容易丢掉令人羡慕的公务员"铁饭碗"，却只能当一个个体工商户，这对于王文京来说，好像有点屈辱。不过，在他看来，让自己的企业有一个清晰的产权似乎更重要。

王文京当时不太清楚的是，就当他在海淀区领个体执照的同时，北京市的第一批私营企业已经开始注册，不过，政府选择了东城区作为试点。第一批八家私营企业从全市12万个个体户中挑选出来，其中，"冰糖葫芦大王"魏希望雇有26名员工，雇员中包括一位教授和两位工程师；50岁的郑宝铃，注册资金78万元，是北京市首家私营涉外饭店的女老板；最年轻的私营企业老板，是一位20岁的姑娘，她招收的工人都是残疾人，从事装潢设计。王文京创办的用友软件公司在1990年登记成了私营企业。2001年，已经是国内最大财务软件企业的用友被核准上市，因间接持有总股本55.2%，王文京名下的资产一度高达50亿元。他没有像很多同一代的企业家那样受到产权归属的困扰，其原因便在于12年前的那次企业登记，他去领了一本"身份低贱"的执照。

1988年可以被看成是这样的一个年份：在此之前，中国民间公司的出现和发展是无意识的，它们更多的是为了让自己免于饥饿，而在此之

后，对资产的追求成为了新的主题。那些先觉者开始把目光放得更远，他们思考企业的归属与命运。日后的事实将证明，这些先觉者最终因为超前的远见得到了回报，而那些回避或没有思及这一问题的创业者们将付出惨重的代价。

产权意识的苏醒，意味着从计划体制中成长起来的第一代中国企业家开始了资本人格上的独立，在某种意义上，这是一个标志性的事件。尽管在事实上，它只体现在若干个先觉的企业家身上，不过，其本质上的意义却是十分的鲜明。

如果说，王文京的资本意识的觉醒是天生的话，那么，另外一些已经走在创业路上的企业家们则开始认识到产权的重要性。对他们而言，一切都不可能重头再起，但他们开始考虑采取一些隐晦或曲折的方式，为日后的产权清晰留下腾挪的空间。他们可能是那个年代最天才的企业家，当然，这是一个很冒险的行动。

1988年1月的一个下午，正在九龙街头匆匆行走的香港商人吕谭平接到北京联想总经理柳传志打来的一个电话："吕先生，你考虑一下，咱们两家可以合作办一个公司，将饼做大。"吕谭平是一个电脑代理商，他的香港导远电脑有限公司在业界名不见经传，三年前，他跟联想开始做一些代理生意。

柳传志决定去香港办一家贸易公司，是联想业务发展的必要一步。他选中替代IBM微机的AST微机便是由一家香港电脑公司生产的，新创办的香港联想公司将代理北京联想的所有进口业务，在某种意义上，它既是一个代理中间商，又是一个重要的利益变压器。柳传志选中了两家合作者，一家是中国技术转让有限公司，选中它的公开原因是"这家公司的背景就是能大量贷款，在借钱方面有根儿"，而当时不为人知的是，这家公司的董事长是柳传志的父亲柳谷书，另一家就是吕谭平的香港导远公司。根据协定，北京联想、中技转和导远各出资30万元港币，均分股份，总经理由吕谭平出任，公司所需要的流动资金由中技转解决。一年后，香港联想代理的微机营业额达到2亿元，利润将近2000万元，投资者的当年回报率超过20倍。



▲6月23日，香港联想成立仪式上的柳传志

吕谭平的好运还没有到头。1993年，柳谷书退休离任，中技转公司随即退出香港联想，香港联想宣布增资扩股，大股东之一的吕谭平宣称自己没有钱，于是，柳传志又借552.58万美元给他，使其股权从33.3%增加到43.3%。1995年，柳传志与倪光南关系极端恶化，吕谭平便成为其中最具争议性的一个因素。1996年，柳传志将吕从香港联想劝退，后者以当时市值将所有股份兑换成现金，因而成为第一个因联想而成为亿万富翁的自然人。

在中国企业史上，吕谭平式人物的出现，既不是意外，更非偶然。当企业发展到一定规模的时候，任何经营者都会不由自主地考虑自己与企业的关系。1988年的柳传志显然已经开始直面这个问题。联想是中科院计算所的全资国有企业，柳传志尚没有变动资本性质的胆量和方式，不过在新办子公司的时候，他想到了引进私人合资者的办法。在后来的十多年里，这一直是很多国有企业在悄悄尝试的办法：通过引进私人投资者的方式，组建一个产权清晰的子公司，以此形成一个新的资本操作平台，来推动乃至完成母公司的资本改造。在这个过程中，任何公开的或灰色的资本组合都可能出现，而吕谭平式人物便成了这个游戏中非常微妙而关键的自然人。对联想而言，它的资本蝶变才刚刚开始，一些新的故事将在日后以更戏剧性的方式展开。[106]

另一个资本觉醒者，我们将说到鲁冠球。在杭州郊区的一片稻田边

上，这个日后中国最大家族企业的当家人坐在工厂的三楼办公室里，开始琢磨自己、政府与工厂的关系。

这时候的鲁冠球非昔日可比，他已是一个闻名全国的企业家。1985年，美国的《商业周刊》就以《中国新时代的英雄》为题报道了鲁冠球和他的万向节厂，这是鲁冠球第一次出现在海外新闻媒体上。1986年的那篇《乡土奇葩》更是让他成为中国乡镇企业的一个榜样人物。在这一年由当时发行量高达600万册的《半月谈》评选出来的“全国十大新闻人物”中，他高票入选，对他的介绍是：鲁冠球，杭州万向节厂厂长，他把一个乡镇小厂办成了能与发达国家相匹敌的企业，生产的万向节打入了美国市场。他被誉为“从田野走向世界”的企业家。1987年，他当选中共十三大代表，在会议期间，作为唯一的企业界代表出席中外记者招待会，接受采访。

跟其他改革典型不同的是，面对鲜花、荣誉，这个修车匠出身的中年人从来没有头脑发热过。他拒绝把工厂的总部搬进杭州城，也没对汽车配件以外的行业发生太大的兴趣。在工作之余，他把很多时间花在读书和学习上，在大学教授的辅导下，他提出了“企业利益共同体”的新概念，在一篇发表在《求是》上的文章中，他直言：“国营企业的整体素质比乡镇企业高，技术力量比乡镇企业强，为什么有些国营企业经济效益反而低于乡镇企业？我认为，主要是因为相当一部分国营企业在推行承包责任制的实践中，并没有真正解决两权分离的问题，在分配形式上没有彻底打破‘大锅饭’，还没有确立职工在企业中的主人翁地位。而乡镇企业在这些方面有明显的优势。”在这年10月8日在北京召开的全国经济体制改革理论研讨会上，鲁冠球发言：“承包应该是全权承包，应该将自主权充分地交给企业，如果没有人事权、投资权，企业就无法到市场上去竞争，无法打入国际市场。”

鲁冠球已经看到了承包制的局限性，它无法从根本上解决职工及经营者对资产的终极要求。他所经营的万向节厂在资产关系上属于他所在的宁围乡政府，尽管他以强势的作风拥有绝对的领导权，但是，谁也不能保证在某一天，乡政府以一纸公文就让他卷铺盖走人——这样的故事将在后来的十多年里一再地上演。于是，从“企业利益共同体”这个概念出发，鲁冠球进而提出了“花钱买不管”。他将万向节厂的净资产评估为1500万元，然后与镇政府谈判，提出将其中的750万元归乡政府，其余归“厂集体”所有，乡政府的利益以基数定额、逐年递增的上缴利润来体现。

鲁冠球幸运的是，他在自己声誉的顶峰期完成了这次界定——有异曲同工之妙的是，五年后，柳传志在联想跌入最低谷的时候完成了同样性质的一次界定。尤其高明的是，这个产权设计外部边界清晰，内部

边界模糊，鲁冠球没有为自己争取个人股份，他聪明地绕开了最敏感的地带，却为日后的渐变留下无限的可能性。通过这次产权界定，鲁冠球获得了对企业的绝对控制权，却又没有丧失“集体企业”的性质，如他日后所说的：万向的产权架构有自己的特点，越往上越模糊。我们的产权是企业所有，是企业的员工“全员”所有，这样我们就能享受一些优惠政策。什么都明晰了，水至清则无鱼；每个人都有隐私，企业也有自己的“隐私”。

在1988年前后的中国企业界，王文京、柳传志和鲁冠球只是极少数的资本先觉者，绝大多数的厂长经理们仍然在承包制的大圈圈里绕来绕去。在上一年初，国家经委与北京、天津的16位国营企业厂长搞过一个“直接对话”，《经济参考报》在头版头条对此进行了报道，经委副主任袁宝华在对话中明确指出，厂长们要在所有权与经营权的两权分离上下功夫，但不要在改变所有制上做文章。具体来说，可以选择少数有条件的大中型国营企业进行股份制试点，但不能损伤国家利益，小型国营企业可以试行租赁、承包经营试点，但这一部分企业必须是微利的、亏损的和濒临破产的，一定要有所控制。袁的讲话代表了当时决策层的主流思想，在相当长的时间里，推行两权分离的承包责任制一直是企业改革的主题。

4月2日，首届全国优秀企业家评选揭晓，20位企业家荣获由国家经委授予的这个荣誉称号，他们清一色是当时各省因为承包制而出名的厂长经理。这是他们第一次被称为“企业家”[107]。据入选的青岛第九橡胶厂厂长汪海回忆，当时能不能用这个称呼，社会上还进行过一次激烈的争论。4月21日，在中共中央的议事中心——北京中南海的怀仁堂，举行了对这些企业家的颁奖仪式，当时中央的主要领导人都一起兴致勃勃地参加。据《人民日报》的报道，在集体照相的时候，中央主要领导人问身边的马胜利，“马承包，你包了多少？”答：“36个。”问：“包字是不是那么灵？”答：“包和不包大不一样，包了就是有效果。”问：“你不是还有36计吗？”笑答：“是。”中央领导最后诙谐地连声说，“包为上策，包为上策。”

就在中央领导连声说“包为上策”的时候，他不知道眼前的马胜利其实是在强颜欢笑。一个月后，从浙江就传出马胜利承包浦江造纸厂“失利”的新闻，承包百家造纸厂的计划很快便陷入了泥潭。在农村一包就灵的承包制，一旦运用到企业上，其先天的缺陷从一开始就呈现了出来。首先，厂长们对企业的承包责任状，全部是包盈不包亏的，最多也就拿出家里的几万元钱来象征性地做抵押——1983年，鲁冠球承包万向节厂的时候，就是用自留地里价值两万元的苗木来做抵押的。承包制使得经营者以盲目地、极限性地扩大生产为己任，那两年出现

大量产品积压和通货膨胀现象，与此颇有关系。其次，是经营者与工人出现紧张关系，承包制造成一大批厂长一夜致富，而普通工人从中获得的利益却很少，他们更多地被要求“奉献”和加班加点，日本式的严格的工厂管理正被广泛地采用，张兴让式的满负荷工作法被当作经验在全国推广，工人开始质疑改革的目的性，报纸上开始讨论，承包者与工人的关系到底跟“掌柜”与“伙计”有什么区别。最后，承包制无法解决经营者与政府的矛盾关系，作为企业的主管和产权所有者，政府对之的直接指挥仍然非常严重，经营者的权利随时可能被轻易地剥夺。《南华早报》在8月份的一篇报道中，列举了承包制未能收到预期效果的四大原因：国家与企业的承包合同导致后者不顾后果地使用固定资产；在承包制的借口下，国家干脆放手不管那些本来应由国家补贴的机构，如医院、学校、研究所等都一下子涌进了承包的潮流；关系人经济代替了公开招标制，很多承包合同缺乏公正性；承包制无法解决国家既是资产拥有者又是宏观管理者的双重矛盾，这构成了利益冲突和不公平竞争的巨大可能性。在1988年，这些问题并未普遍地爆发出来，不过在一些先发的地区，如华东和华南地区，已经暴露得非常明显。到年底，第一个著名的牺牲者终于在广东出现了。

这个牺牲者名叫邓韶深（又名邓绍深）。1983年，邓承包广州市二轻机修厂，当时那是一个只有100人的亏损小厂，他从日本松下引进了国内第一条冰箱生产线，开始生产万宝牌冰箱。由于起步最早，邓韶深的工厂迅速崛起，万宝冰箱一度达到全国冰箱40%的市场占有率，成为全国最大的家电制造企业。到1988年，万宝冰箱产能规模超过100万台，年总产值10多亿元，名列中国电子电器100强之首，全国所有企业综合实力排名的第41位。而此时，张瑞敏的青岛海尔才达到20万台的规模。

万宝在产权上属于广州市二轻系统，是一家集体所有制的企业，在参照行政体系的级别序列中，邓韶深是一个小小的“副处级干部”。在快速成长后，邓韶深希望在资本上对企业进行改造。于是，在他的四处奔波下，1988年年初，国家体改委将之列为全国企业股份制改革的四大试点集团之一，中央有关部门开始直接参与万宝的发展战略与产权改革事宜。矛盾就在这种变革中悄然萌芽。

在万宝冰箱形势大好的情况下，广州市二轻系统先就把一大堆“烂苹果”一股脑儿地往邓韶深身上推。万宝组建集团，先后吃下24家亏损的中小工厂，这些久转不动的企业日日消耗万宝的利润和邓韶深的精力。

与此同时，企业内部的争斗日渐激烈，上级指派下来的党委书记与邓韶深不和，两人对企业的发展战略各持己见，前者无条件听令主管部

门的指挥，而邓则有自己的一盘棋。他后来也承认，“当时万宝的很多规划及具体的经营决策，直接来自中央办公厅和国家体改委，这给地方政府的感觉就是邓韶深已经尾大不掉”。

尾大于体，总归有掉的一天。

从表面上看，万宝的悲剧是因产销失衡而造成的。从6月开始，全国通货膨胀加速，广东跟国内所有地方一样出现抢购潮，在万宝厂门口等冰箱的车队从生产车间一直排到了厂门外很远的马路上。上级部门找到邓韶深，命令他尽快拿出三万台冰箱投放广州市场，以平抑日日见涨的家电物价。邓韶深一方面下令车间三班轮产，日夜加班制造，同时又从其他地方紧急调拨冰箱，以解广州之急。没有料到，到1989年初，因为物价闯关失败，国家实施宏观调控，家电商品顿时陷入滞销。邓韶深向上级紧急报告，称仓库已经爆棚，流动资金严重积压，万宝需要停产整顿、检修设备和消化库存。而上面则严斥他“影响领导决策”，要求万宝继续生产，“以备万一”。就这样，数亿元资金积压，现金链迅速断裂。

当上面也发现情况有点不妙的时候，他们又认定这是邓韶深销售不力所造成的。在党委书记的决策下，企业改变原来的销售方式，由之前的销售公司统一经营，改为集团内部的冰箱制造厂“分级销售”，于是，销售体系和批零价格大乱。各地的经销商乘机大量吃货却不付款，万宝在短短时间内出现将近8亿元的呆坏账。1989年秋天，心灰意冷的邓韶深不辞而别，远赴加拿大闭门不回。就这样，中国改革开放后出现的第一个家电巨子——万宝电器一蹶不振。

万宝的陨落，看上去是经营不善所致，而其内在的矛盾纠葛无一不与体制有关。承包制所能激发的创造力在企业崛起之后就迅速地消退了，当邓韶深想在产权清晰化的道路上继续有所动作的时候，他选择了一个非常冒险的方式——跳过现有的产权所有人，以改革试点为名，谋求更高行政部门的支持，他刚刚迈出第一步，就立即遭遇致命的狙击。在这一部中国企业史上，邓式命运并非孤例。

邓韶深不辞而别，在当年被定性为“出逃”。广州市一位市长曾提出要通知国际刑警组织通缉邓韶深，但因为要花费20万美元，最后不了了之。新华社记者顾万明曾经撰写长文对此案进行报道，从他披露的材料看，对邓韶深的指控都是一些猜测性的，如，万宝先后引进三条冰箱生产线，耗资6000万元，公司员工对此怀疑说，“按国外惯例买方至少有5%～10%的佣金，邓韶深为何不拿回来交公司呢？”此外，还传言邓与新加坡的一位袁老板关系不同寻常、有不正当的男女关系，等等。



▲万宝冰箱车间，摄于1985年。当年产量突破二十万台，为全国第一

然而，富有戏剧性的是，这位声誉扫地的“出逃贪污犯”在五年后，又堂而皇之地回到了国内，他改名为邓米高，在广东一带再次创业。他先是在从化县开办一家空调厂，三年后，因一笔3000万元的货款被骗，邓米高倾家荡产。工厂清盘后，已经年届60岁的他受聘到惠州的乐华空调公司出任总经理，又两年，因与董事会“磨合不了”，再转到威力电器公司，负责空调项目的产销。2002年，邓米高在威力公司任上接受记者采访，谈及万宝当年事，已是满额皱纹的邓称，“那时说我出逃卷走几千万资金，后来审计结果出来了，我是清白的。”他说这句话的时候，那家曾睨视天下的万宝电器已沦落成不值一提的二流工厂。

邓韶深“出逃”，在华南企业界引起过一阵不小的骚动，很多人都认定他是东窗事败，卷款潜逃，几乎没有人从体制的角度思考这起事件。十年后，跟他同一代的企业家，如健力宝的李经纬和科龙的潘宁，都无一例外地落入了同样的命运陷阱。

在当时的南方，跟身败名裂、倒霉透顶的邓韶深相比，深圳的王石要幸运得多。

王石的万科在1984年组建后，就与它的母公司——深圳特区发展总公司摩擦不断。在1985年，母公司想要从万科账上调走800万美元，王石抵死不从，自此在万科的控制权上，双方就一直明争暗斗。1986年前后，深圳政府要在国营公司系统推行股份制试点，当时国营企业的日子还比较好过，很多人认为搞股份制设置董事会，又增加一个婆婆，所以没有企业响应。只有王石自告奋勇，他意识到，“万科正处

在十字路口，股份制改造是一个让万科能独立自主经营的机会”。而深特发对此则断然拒绝，时任董事长对王石说：“你就是孙悟空也跳不出我如来佛的手心。”王石对人感慨地说：“万科不是孙悟空，却感到一只无形的手掌摊在下面，随时可能收拢。”

角力从此开始。王石通过朋友介绍，结识了深圳政府领导的秘书们，市委书记兼市长李灏不定期约见王石，用王石的话说，“这种安排完全避开上级主管公司、政府有关部门，属于市委书记的秘密渠道，有点地下工作的味道。”到1988年，万科的股份制试点被提到议事日程上，当深特发得悉市政府准备下文同意万科股改方案时，派了一个请愿小组到市府办公厅，强烈要求撤回股改文件，理由是“政府越权干涉企业内部的正常管理”。办公厅只好暂停同意万科股改文件。

倔强的王石只好铤而走险，直接向李灏告状。他记录当时景象：市委书记的办公室很小，李灏坐在办公桌后面，手握一支毛笔，边听汇报边练习书法。听王石倒完苦水，他把笔一搁，一字一顿地说：“改革是非常不容易的事，你们年轻人不要急躁，要沉住气，困难越大，就越是要注意方法和策略。”

在李灏的暗中支持下，万科的股改方案在被搁置一个月后终获通过。12月，万科发行股票2800万股，每股一元，当时万科的净资产仅为1324万元。王石亲自带队上街推销股票，他在深圳的闹市区摆摊设点，走街串巷，对居民区进行地毯式搜索，有几次甚至跑到菜市场里和大白菜摆在一起叫卖。他还请工商局帮忙，由个体协会出面邀请个体户开会，王石在会上反复宣传股票发行的意义和股票的投资价值，台下的人听得不耐烦了，便站起来大声说，“不用讲这么多了，该摊多少我们就捐多少吧。”108

一年多后深圳股市开张，万科以0002号正式上市。商业作家王安在《股爷，您上座》一书中感慨说，“第一个吃螃蟹的人，要么死去，要么免费。”109

事实是，倒霉的万宝“死去”，幸运的万科“免费”。

王石与深特发的抗争还将继续12年，一直到2000年8月10日，在王石的妙手运作下，深特发同意将所持万科股份转让给中国华润总公司，这场“母子斗”才算告一段落。在第二天上午8点，王石在网上发帖写道：“在第十六个年头，万科总算彻底脱离深特发。本来一肚子的牢骚，在脱离的昨天却瞬时消失全无。回想风风雨雨，面对深特发大厦，默念着：再见了，老东家。”

从1984年起，到1988年前后，全国各地像万科这样发行股票和债券的企业并不在少数，《经济参考报》的报道称“全国已经有6000家企业实行了股份制”，它们的初衷与日后的资本市场并没有太大的关系，主要是为了解决企业资金短缺的难题。关于哪只股票是“新中国第一股”，一直存在争议，其中参与竞争的有：1980年12月成都工业展销信托公司发行的股票；1983年深圳宝安联合投资公司发行的股金证；1984年9月，北京天桥百货股份有限公司发行的定期三年股票；1984年11月，上海飞乐音响公司发行的股票。因为邓小平将一张飞乐股票赠送给了纽约证券交易所总裁约翰·范尔森，所以，它的认可度最高。飞乐股票实行的是“保本保息，自愿认购，自由退股”的原则，股票分为集体股和个人股，股息率分别相当于企业一年定期存款和一年期储蓄存款的利率，与真正意义上的股票还有一定的差距。当时，大型国营企业从银行贷款能够获得优先，集体企业要困难一点，乡镇企业则没有可能，于是，首先获准发行债券的都是一些经营困难的、没有办法从银行贷款的国营企业，以及与政府关系比较密切、发展情况较好的集体及乡镇企业。这些债券的发行金额都不大，上海有1548家中小企业发行了债券，总金额只有2.4亿元，向社会公开发行的只有飞乐和延中两家，金额也只有500万元。这两家企业在上海均为名不见经传的小型公司，前者是一家股本只有50万元的制造低档音响的小工厂，后者则更加微不足道。在那几年，上海的就业压力很大，很多街道便组织返城待业青年、家庭妇女以及残疾人创办了服务社区的小食品店、电器维修店及理发店等等，延中实业股份有限公司便是静安区政府为了管理这些“里弄生产组”而组成的一个管理机构，它的注册股本也只有50万元。谁也没有想到，正因为早走了几年，它们后来竟名声大噪，宛若上海公司的标杆。

在普通的市民中，股票、债券也完全是新玩意儿，敢于下水一试的人没有几个。1986年，上海工商银行开设了全国第一个股票柜台，当日卖出延中和飞乐股票1700股，后来每天交易维持在30股左右，近乎于“死市”；1988年，深发展和万科先后在深圳上市交易，也是日日无人问津，像两条懒洋洋的热带鱼。美国《旧金山观察家》记者法兰辛·布雷维提说，“吹嘘得很厉害的上海股票市场实际上是一个不确切的错误名词。大约有140家本地企业已发行了股票，然而只有两家企业被中国人民银行批准上市出售。”

很显然，如果没有一个规范化的资本市场，那些发行了股票和债券的企业无非是向一群陌生人借到了一笔钱而已。

1988年8月，36岁的华尔街马基罗斯律师事务所合伙律师高西庆和纽约证券交易所交易员王波明相约从纽约回到北京。没有人请他们回

来，对国家建设的热情是唯一的动力，他们回国的目标是：筹建中国的股票交易所。两人约定，回国后干五年，如果干不成事，一个去修自行车，一个去卖包子。

他们很快在国内找到了同道。在那个夏天，这群30多岁、精力旺盛的青年人常常聚在国家体改委宏观司女处长李青原的家里热烈地讨论。李家在北京城西的灵镜胡同，院子里有一棵柿子树，大家常常在树下争吵建立证券交易所的细节。柿子树的叶子很茂盛，到了盛夏就会开出一朵朵的小花，接着结出星星般的青果子。高西庆开玩笑说，以后交易所起来了，这棵树就和美国那棵树一样有名了。美国的那棵树在曼哈顿，1792年，纽约24个股票经纪人聚在一棵梧桐树下决定成立一个新的股票市场，至今纽交所楼前还立着一块铜牌："这个买卖证券的中心市场，1792年为每日聚集在附近一棵梧桐树下的商人所建。"

高西庆们写出了一份《中国证券市场创办与管理的设想》，这是第一份系统阐述中国股票市场的建设性文本。11月9日，国务院副总理姚依林和中央顾问委员会常委兼中央财经领导小组秘书长张劲夫一起在中南海听取了这群青年人的汇报。张透露说，今年的中国改革到了一个关口，出现了通货膨胀、经济过热和抢购风，农业、工业和商业，都面临一系列的困难。中央决定，花三年时间搞治理整顿，怎么改，可以归纳为四个方面的改革，两个是宏观调控方面的，一个是企业制度，到底该怎么看股份制，以及该不该推广股份制，还有一个就是建立资本市场这件事。

在这次汇报会上，中央领导首先关心的还不是如何建资本市场，而是该不该建。国家经济委员会副主任吕东提出的问题便是，"公有制为基础的企业与私有制为基础的企业，股票上市有何区别？"另一些领导则关心，"公有制企业上市后，它的所有制性质会不会改变？"在当时，"姓'资'还是姓'社'"是所有经济改革要回答的第一个是非题。为了回答，或者说"绕开"这个问题，高西庆们想出一个"集体股份制"的新名词。 110

这次汇报会，是中国筹建证券交易所的第一次正式会议，期间中央决策层与专家们得出的结论是，中国搞证券交易所，"一是条件不成熟，二是非搞不可"。

就在北京的高西庆和王波明为资本市场的筹建忙得不可开交的同时，在上海，另外一些人则已经卷起袖子干了起来。

年中，上海先后组建了三家证券公司，分别是中国人民银行上海分行

（后来转给工商银行上海分行）的申银、交通银行的海通和股份制的万国。前两者受体制内管束较多，而股份制的万国则天然地显出它的优势，其总经理名叫管金生，他后来有“证券教父”的名号。

管金生出生在江西一个小山村的贫寒之家，1983年在比利时布鲁塞尔大学获商业管理和法学两个硕士学位。毕业归国后，在很长时间里他无所事事，被派到上海党校的一个“振兴上海研究班”里去“深造”。等到万国证券创办之际，41岁的管金生总算被挖掘了出来，出任这家拥有3500万元股本金的证券公司总经理。

万国创办，管金生第一眼瞄上的是国库券。中国从1981年开始发行国债，按国际惯例称为国库券，在相当一段时期里，由于缺乏流通性，所以很不受欢迎，国务院为此专门组建了国库券推销委员会，由财政部牵头，国务院秘书长出任主任，人民银行、国家计委、中宣部、军委总后勤部、全国总工会、共青团中央和全国妇联等一起参与，阵容空前强大。即便这样，推销国库券还是每年的头痛事——对那时的基层官员来说，天下有两大“难事”，一是搞计划生育，二是推销国库券。不少地方政府以党性为号召，要求所有党员和公务员必须购买，有的政府和企业索性在工资中强行摊派发放。到后来，很自然地出现了国库券地下交易，一些人以五折六折的低价收购国库券，还有的企业用国库券变相降价，来推销积压产品。由于各地的收购价格不同，便形成了一个有利可图的“黑市”。这些行为虽属违法，但却日渐蔓延，已成无法遏制之势。到1988年3月，财政部被迫做出《开放国库券转让市场试点实施方案》，允许国库券上市流通交易。4月，上海、深圳、武汉等七城市率先试点开放，6月又开放了54个城市。

管金生是第一个从国库券流通中嗅出商机的机构券商。当时，全国银行并无联网，所以各地的国库券价格相差很大，万国只有十多个人，管金生率众倾巢而出，跑遍了全国250个大中小城市和偏远乡村，到处收购国库券。有一次，他亲自到福州去采购，一出手就吃进200万元的国库券，这些从无数散户手中收来的券额都是5元、10元的，足足塞满了几个大麻袋，他租了一辆汽车直送上海，装不下的两个大旅行袋，他一手拎一个坐飞机回去。在机场安检入口，他好说歹说硬是没有让安检人员打开旅行袋检查，到上海的时候，袋子的底部已经撑破了，他连拉带抱地总算出了机场。到1989年，万国的营业额做到了三亿元，成为当时国内最大的证券公司，其中绝大部分的业务来自国库券的倒卖套利。

如果说，双硕士出身的管金生是一个商业高手的话，那么，上海城里一个姓杨的仓库管理员则算得上是“天才”了。

1988年4月，上海铁合金厂的仓库管理员杨怀定一气之下辞职了。春节前后，厂里仓库丢了一吨多铜材，因为杨怀定的妻子承包的电线厂所用原料是铜材，所以他成了重点怀疑对象。很快案子破了，跟杨怀定没有关系，不过，受了一肚子气的他却决定不干了。

杨怀定订了26份报纸，那时还没有互联网，所有的信息都悄悄地藏在一行行枯燥的官样文字里。他在报纸上看到，从4月开始，中央相继开放了七个城市的国库券转让业务。他的眼皮狠狠地跳了一下。

在此前，国库券的黑市交易早就已经不是什么新闻了，但是，在政策管制上却还是违法的。半年前的1987年10月，上海还出过一个新闻，公安人员在工商银行上海分行静安营业部门口当场抓住了一家棉纺厂的青年工人赵德荣，当时他正以100:71的价格倒卖国库券，公安人员缴获人民币1800元和国库券2000元，还从他家里查出国库券2.6万元。不过如何处罚赵德荣却成了问题，公安部门认定倒卖国库券属于投机倒把行为，而管投机倒把的工商局说，这种黑市交易都是在银行的交易柜台门口进行的，银行不来找我们，我们也不好管，银行则说，我们只管门内，门外的事情我们管不了。赵德荣最后被没收“赃款”，教育了一番就释放出来了。

跟“触霉头”的小赵相比，半年后的杨怀定就要幸运得多了。他在看到报上的新闻后，第二天就凑了10万元直奔安徽合肥。他的算盘是，当时各地的国库券价格都不同，只要有价差就能赚到钱。果然，他在合肥银行的门口吃进10万元国库券，然后倒给上海的银行，前后三天获利2000元。杨怀定收进的国库券上有合肥银行的标志封条，他怕上海银行看破其中的诀窍，进行银行间互相调剂，便很有心机地撕掉封条，把编号弄乱，让迟钝的银行摸不到他赚钱的法门。

在随后的一个月里，杨怀定日夜兼程，把上海之外的其他六个开放城市跑了一个遍，当时上海银行国库券日成交额约70万元，他一人就占去1/7。就这样，一条匆匆出台的中央政策成全了一个仓库管理员的致富梦。杨怀定是中国第一个靠资本市场发财的普通人，他后来以“杨百万”闻名早年的中国股市。

早在1988年的秋天，杨怀定就已经结识了年长三岁的管金生，对国库券异地套利的共同嗅觉让他们成为上海滩上的“亲密知己”。他在2002年写的自述《做个百万富翁》中，讲到过当年的一个细节：

1989年元旦刚过，管金生告诉杨怀定，他去中国人民银行上海分行金管处串门，看到处长张宁桌子上压着一份文件，内容是1988年国库券准备在不久后上市。如果谁知道这个消息，黑市价75元买进，一上市

可能就是100元，暴利25元，这是个发大财的机会。于是，杨百万成了万国证券的授权代表，拿了一台万国的点钞机，在海宁路1028号自己的办公室内大张旗鼓地收购，短短时间内竟买走了上海市面上一半1988年国库券。管、杨的狂收行动引起了金管处的注意，张宁在某日赶到万国突击检查，管金生想出了个绝招，把所有的国库券从地下室的金库转移到自己的办公室里，从地上一直堆到天花板。张宁来检查，一无所获而归，万国证券躲过一劫。数月后，1988年国库券上市，价格为104元，作为当时国内最大的两只“国库券鼹鼠”，管金生的万国证券和杨怀定完成了惊险而丰厚的原始积累。 111

暗潮涌动的资本故事，暂且告一段落。这是一个新的利益游戏的开始，前景并未完全清晰，规则还在混沌之中。在很多年后，当人们回忆起1988年的时候，会更多地谈论当年惊骇一时的“物价闯关”和席卷全国的“抢购风”。

1988年的宏观经济再趋紧绷，三年多的高速成长让中国列车再次驶入经济周期的敏感地带。随着轻工产业的发展加快，企业数目剧增，物资供应的紧张更趋激烈，而推行了四年的物价双轨制在此时终于释放出它所有的负面效应。早在上一年的4月，国务院系统各部委组成了一个生产资料价格监督检查组，分为28个小组到各地实地调研，在9月份向国务院的报告中，它论定“生产资料乱涨价乱收费相当严重，部分地方和领域已到了无法无天的地步”。其后一段时间，尽管中央三令五申，但是仍然无法阻止越来越多的政府机构和国营机构投身到物资的倒卖中，人们利用手中或大或小的权力，从双轨制中牟取利益。《日本经济新闻》报道了一个很夸张的案例，在南京，1000吨钢材原地不动被炒卖了129次，价格上涨近三倍，参与这一事件的有江苏、广东、安徽和湖北的83个部门，主要当事者是拥有专营权的南京物资交易中心等物资流通部门。

这一年的头五个月，北京新增公司700家，上海猛增3000家，由中央国家机关系统开办的各类公司达2万家，其中很多是专门从事物资倒卖的“皮包公司”。民间开始流传民谚：“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找。”7月份，国家工商局排出95起倒卖生产资料的要案大案，其中58起是物资主管部门搞的，“它们利用权力将国家定价的生产资料平价调出，而后投入市场，转手高价卖出”。《经济日报》提出了“官倒祸国论”，它论定，“生产资料价格飞涨，国家三令五申禁止乱涨价却收效甚微，造成这种局面的，主要是那些政企不分，官商不分的公司”。利用价格管制而牟取私利的现象一直没有杜绝。2005年，汉口火车站站长刘志祥被判刑，他把持“计划配票权”，把大量紧俏车票指令分配给自己的合作者，然后加收“手续费”再投放市场，“一般是座位

票最低加5元，春运期间加30元”。刘靠倒票及受贿，9年非法得4745万元。北京大学的经济学家周其仁在分析此案时说，“价格管制是天下最事与愿违的政策。”[112]

跟尘埃飞扬的中国经济同时的是，国际环境正在朝自由市场主义的方向快速地转型。在这一年，英国经济学家、1974年诺贝尔经济学奖得主哈耶克发表了《致命的自负》[113]，在这部影响巨大的著作中，他认为对高度计划经济的追求是理性主义者的一次“致命的自负”，他系统地论证了计划经济的局限性，在题为《社会主义是个错误吗？》的导论中，哈耶克写道：“未经设计的情况下生成的秩序，能够大大超越人们自觉追求的计划。”这部作品为西方资本主义世界及时地提供了理论上的武器。

在这一年，1976年诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼访问中国，受到了中央领导人的接见。弗里德曼是当时国际最知名的价格理论和货币理论大师，在会谈中，一向坚持自由市场的他极力主张中央政府应该放开价格管制，他认为中国的改革到了“最后的时刻”，香港《信报》引用他的观点说，“不应该把放开价格与通货膨胀混为一体，如果放开价格，仅是部分商品会涨价，在最初几天，人们可能会感到痛苦，但很快会发现价格并不一定会轮番上涨”。在四川考察时，弗里德曼对四川省长说，“如果你想把老鼠的尾巴砍断的话，不要慢慢地一截截地砍，一下砍掉就行了，长痛不如短痛。”省长请教说：“教授先生，你知道我们中国的老鼠是不同的，它们有很多不同的尾巴互相纠缠在一起，您先砍哪一根？”弗里德曼耸耸肩，没有回答。事后，一位经济学家发表文章说，“我是有答案的，但我当时没有说，我的答案是，把所有的尾巴都一同砍掉。”2001年4月，这位经济学家在中山大学演讲时承认，“弗里德曼一向主张放开价格管制，1988年我们向中国的领导人推荐这一点，结果一团糟。”

跟弗里德曼等人一样，想把“中国老鼠”的尾巴一次性砍掉的，还有当时中央的一些高层领导。他们显然意识到，当前物价的不正常波动是计划体制和价格双轨制所造成的，要摆脱体制怪兽的缠绕，就要用非常的霹雳手段，让物价迅速地进入到市场调节的轨道之中。价格大师弗里德曼的建议给了中央领导层理论上的依据，而中国经济体制改革研究所对基层企业职工进行的一次抽样调查则让中央备感信心，那次调查的结果表明，75.3%的人赞成“只要改革能改好，我们生活水平暂时低一点也行”。于是，中央决定放开管制，取消物价双轨制，进行“物价闯关”。

闯关行动是3月份从最大的工业城市上海开始的，当月，上海调整280个种类商品的零售价，这些商品大都属于小商品或日常生活必需品，

涨价幅度在20%～30%之间。4月，国务院推出主要副食品零售价格变动给职工适当补贴的方案。5月19日，新华社发表通电，“中国的物价改革是一个大胆行动，要冒一定的风险，但是中央有信心把这件事办好……”

这一调价政策的出台，迅速波及全国。从5月开始，全国中心城市的猪肉和其他肉食价格以70%左右的幅度上涨，其他小商品迅速跟进。出乎弗里德曼和邓小平预料的是，“物价闯关”很快就呈现全面失控的可怕趋势，各地物价如脱缰的野马，撒蹄乱窜。当时，全国居民的存款为3000亿元（1992年为一万亿元，2005年为14万亿元），并不是一个很大的数字，但是由于公众的看涨恐慌心理，却造成全国性的抢购风，这似乎应了凯恩斯的那句名言，“社会心理决定了人类永久的经济问题”。根据当时的报纸报道，“人们像昏了头一样，见东西就买，既抢购保值商品，也抢购基本消费品，连滞销的也不放过，电视机有图像就抱，电风扇能转就买，电冰箱有冷气就要。”不同寻常的是，民众的抢购已经与实际的供求脱节，以电扇为例，当时全国有200多家电扇厂，年产量达3400万台，成为世界最大的生产国，从两年前开始，国内产销就出现供大于求的状况，电扇积压非常严重，但是在抢购风中，国内仓库里的所有电扇均被一抢而空。在贵州、云南等偏僻省份，人们甚至为了抢购毛线而在大街上大打出手。物价上涨让全国各个阶层的人都大呼“吃不消”。一些大学的教师因为物价飞涨，无法维持生计，公开在校园里摆摊卖起了馄饨、面包、鸡蛋和冰棍。新华社在当年发表的一篇通讯中，不寻常地引用一位“部长级干部”的话说，他家的保姆不敢去买菜，一花就是10元钱一张的大票子，看着眼晕。

抢购风诱发通货膨胀的同时，还造成了生产物资的空前紧张。5月份，上海市所有电厂存煤不足两天，数十万家企业奄奄一息，到任上海市长不久的朱镕基不得不做出一个保证上海煤炭供应的决定。

8月28日，上海抢购狂潮进入最高潮，市政府不得不采取紧急措施，实行凭票供应食盐和火柴，铝锅只能以旧换新或凭结婚证和户口证申请购买。9月26日的美国《商业周刊》以《中国改革路上的弯路》为题报道说，“今天，中国的改革正在失控。为了应对危机，物价改革在上个月被冻结。突如其来的政策转向给中外投资者带来了一段前景不明的困惑期。中国目前正在进入紧急控制状态，澳大利亚使馆的一位经济学家说：我们正在见证一场旨在恢复消费者信心的地毯式运动……”



▲由于通货膨胀，上海市民疯狂抢购金银手饰等硬通货

国家物价局的《中国物价年鉴》记载，“1988年是我国自1950年以来物价上涨幅度最大、通货膨胀明显加剧的一年。在国家计算零售物价指数的383种商品中，动价面达95%以上，全年零售物价总指数比去年上升18.5%，这个上升幅度又是在持续三年物价累计上涨23.7%的基础之上。”

“物价闯关”被认为是1978年改革以来最大的一次经济失控，它在10月份就宣告失利，中央开始调整政策，再次提出“宏观调控，治理整顿”的方针。此次失利，表现为商品抢购和物价飞涨，它对于宏观经济所产生的影响虽然是负面的，但并没有招致毁灭性的生产崩溃，然而它对全国民众的改革热情则是一次重大的挫败，在通货膨胀中利益受到损害的民众对“价格双轨制”下大发横财的“官倒”更为痛恨，并由此产生了“改革造成社会不公”的印象。

由于受到闯关失利的影响，1988年的中国企业乏善可陈。以打破“铁饭碗”而著名的步鑫生在这时已日薄西山，而河北马胜利承包100家造纸厂的计划虎头蛇尾，到年中就出现了危险的信号。中国政府和民众都从未见识过的经济危机正在可怕地发生。

4月，中国知名度最高的运动员、26岁的“体操王子”李宁在获得了第106枚金牌之后宣布退役，他放弃了进大学、当教练、当官员的机会，南下广东，出任李经纬的健力宝集团总经理特别助理，两年后，他创办广东李宁体育用品有限公司，并亲任总经理，再过十年，“李宁牌”运动服跟耐克和阿迪达斯在中国市场上平分秋色，坐拥中国体

育用品半壁江山。

8月，全球最大的日化公司美国宝洁与广州肥皂厂、香港李嘉诚的和记黄埔公司合资成立广州宝洁有限公司。它在前几年一直坚持在中国独资办厂，却始终得不到准许。在很长一段时间里，生产日用消费品的跨国大公司要在中国办厂，都必须与当地的同行国营企业合作，比如，可口可乐和百事可乐的各地工厂都与中粮集团旗下的地方工厂合资，而宝洁和联合利华则被要求与地方的日化工厂合资。当月的美国《商业周刊》发表评论说："自从邓小平1978年打开国门以来，美国公司一直试图打入巨大的中国消费市场。但中国政府却在打另外的主意。他们希望外国人将投资放在出口产品和高科技项目上，那些想把产品卖给十亿中国人的公司一直面临着无数的障碍。比如可口可乐和肯德基都被牌照限制着，只有很少的企业从合资公司中真正获益。但现在情况正在发生变化，那些在美国家喻户晓的企业正和中国伙伴做成新的交易。除了宝洁将在中国开始洗涤和个人护理用品的业务之外，其他的新来者还包括博士伦、强生、纳贝斯克等。不久中国的消费者就可以买到中国生产的纳贝斯克饼干和邦迪创可贴了……"

9月，国内最长（871米）、采用计算机控制、日产能力200辆的轿车总装线在上海大众公司落成。自从1983年组装成功第一辆桑塔纳轿车之后，德国与中国专家一直在致力于国产化的努力。年初，上海市政府对上海大众董事长陆吉安下了死命令："今年国产化率要完成25%，明年50%，不能少，否则你就引咎辞职。"到年底，桑塔纳的国产化率从12.6%提高到了30.6%，这组统计数字被看作是当年最具光彩，也最有战略意义的成果。

12月15日，北京大学研制出新一代电子出版系统。在这一天举行的"北大华光电子出版系统技术汇报会"上，来自首都及各省的报社、印刷行业的300多位代表观看了这个系统的表演。一段1000字的横排文章，版面编辑想把它变成直排的形式，一位技术娴熟的拼版师傅至少需要十几分钟的时间，才能用手把一个个铅字扭过来。现在，只需轻击几下键钮，不消一分钟光景就能实现。这项技术的发明人是北大教授王选，他因此被誉为"当代毕昇"，他创办于中关村的方正集团成为中国最大的电子照排系统供应商。

【企业史人物】廿人沉浮

1988年4月，当第一批"全国优秀企业家"评选出来的时候，中国社会对企业家这个称谓还十分的陌生。此前一年，彼得·德鲁克发表《创新与企业家精神》，他对企业家的定义是，"企业家是那些愿意把变革视为机遇，并努力开拓的人"。从这个定义出发，这20位入选者都当

之无愧。他们是当时承包制改革中涌现出来的杰出者，他们领导的企业在之前都死气沉沉，而在改革后则焕然一新。



▲2003年，首届优秀企业家们聚会杭州的合影

2003年11月，在首届全国优秀企业家评出后的第15年，幸运者在杭州聚会。人们发现，这20人到此时是“病的病，死的死，逃的逃，抓的抓，退的退”，仍在企业家岗位上工作的，只有杭州青春宝的冯根生、青岛双星的汪海以及烟台港务局的朱毅三位。

年过70的冯根生仍然在岗，是因为他在1993年把国营企业青春宝药业有限公司的控股权卖给了泰国正大集团，当时媒体的报道是“换上洋衣，买个机制”，据称正大对冯的承诺是，“可以干到不愿意干了为止”。

20人中最年轻的朱毅则还没有到退休的年龄。烟台港务局在1998年后就陷入低迷，2003年，拥有8000员工、20多个子公司的港务局只有100万元利润。朱毅拒绝接受媒体的采访，他的部下说，“已经过去十多年，大家的境遇和心态都不一样了，朱局长现在不想再说什么。”

汪海则是一个“异数”。志愿军出身的他个性张扬决断，像一只碰不得的老虎，在他的经略下，双星成为全国最大的旅游鞋制造商。1989年宏观调控，根据上级规定，国营企业和所有政府机构一样，请客只能四菜一汤。汪海就用大盆盛菜，每个盆里有四个菜碟，纪委为此前来

叱问，他说，“你们也没有规定盛菜的时候不准用盆盛”。汪海还在双星给自己封了一个职务——“终身总裁”，这当然不符合国资委的管理条例，但是他要这么干，也没有人敢改变。2005年，汪海请北京一家资产评估所评估双星和他个人的无形资产价值，结果，企业评到了492亿元，他个人评到321亿元。不过，他对此不太满意，在他看来，个人的无形资产应该比企业的还要高，他对电视专访节目《财富中国》的主持人说：“我觉得这个有点不太符合现实。为什么这么说呢？应该是有企业家才有了这个企业的发展，也就是说，有了汪海才有了双星。”

20人中，有三位后来成了官员，级别最高的是第二汽车制造厂的厂长陈清泰，他任过国家经贸委副主任、国务院发展研究中心副主任，属副部级官员。山西潞安矿务局局长尚海涛在1995年被调任煤炭部总工程师，之前，他尝试在企业实行股份制，并试图在香港上市，但都一一地搁浅落空，对他来说，升迁是一种无奈，他对记者抱怨说：“我不愿做官。做官受约束更多，不如做企业实在。那时候，两种因素促使我同意上来。其一，我在企业，什么事也干不了。我想干事不能干。我感到在企业再没有用处，在那待也没太大意思。其二，当时他非要提拔，你去这儿吧，你去那儿吧，非要我去不行。不去也得去，说到这一步了。我并不想出来当官，想当官我早出来了。”

这一群人里，最臭名昭著的是武汉的于志安，他于1995年出走菲律宾，曾经轰动一时。于志安12岁从军，16岁入党，先后就读中南政法学院法律系和武汉大学哲学系。1981年，他出任亏损大户——武汉汽轮发电机厂厂长，当年使企业扭亏，在他的领导下，武汉汽轮发电机厂迅速壮大成为辐射全国20多个省、市，横跨10大行业、拥有国内外200多家单位的大型跨国集团——长江动力集团，1991年，企业跻身“中国500强企业”。于志安是国内最早提出国营企业产权改造的企业家之一，也被认为是20人中最有战略观的一个，早在1988年，他就提出企业产权这一敏感问题，认为企业可以不属于国家，而当时，几乎所有的国营企业厂长们还在小心翼翼地讨论所有权该如何与经营权分离。1993年，即将到退休年限的于志安在菲律宾以个人名义注册50万美元，成立长动集团菲律宾公司，并承接了一座水电站的修复营运工作，两年后，他赴菲不返。在之后的大量报道中可以发现，在后期，于志安与当地政府主管部门的关系已经非常紧张，他以敢于顶撞“婆婆”和省市领导而闻名湖北企业界，长江动力集团归口武汉市机械局行业管理，但于志安“根本不买账，连一份财务报表都不送给机械局，长动也就由此变成了一家‘无上级主管’的企业”，每年当武汉市有关职能部门派人前往长动做例行检查时，于志安经常派厂保卫人员将他们拒之门外。1995年前后，在中国知名企业家中，有红塔集团的

储时健和于志安同时在59岁退休年限前出事落马，出走菲律宾的于志安被列入“外逃贪官名录”。据报道，“后经中方努力，流失出去的65万美元的国有资产被追回”。

入选全国首届优秀企业家的20人，没有一个最后完成了企业产权的清晰化改造，到2006年，一半企业陷入困境或已经消失。其中不少人的晚景让人欷歔。当年知名度最高的是河北的马胜利，1995年他被免职后，每月只能领到130元的退休金，不得不去开包子铺以维持家用。湖南的邹凤楼在退休后一度面临生活危机，每月只领500元，还不能解决医药费，当地媒体曾公开讨论“邹凤楼现象”，他的退休金因此被特批涨到900元。

2003年11月的西湖聚会，可能是他们最后一次的集体亮相。当时的状况是：

冯根生：1934年生，时任杭州第二中药厂厂长，后任正大青春宝集团有限公司董事长。

邹凤楼：1931年生，时任湖南醴陵国光瓷器厂厂长，1989年被免职。

尚海涛：1940年生，时任山西潞安矿务局局长，“不情愿”地升任煤炭部总工程师，后退休在家。

李华忠：1935年生，时任鞍山钢铁公司经理，后在家照顾老伴，他自己称为幸福地“还债”。

陈祥兴：1938年生，时任南京无线电厂厂长，后来为一家咨询顾问公司工作。

孟祥海：1931年生，时任佳木斯造纸厂厂长，后为广东东莞一家私营造纸厂打工。

汪海：1941年生，时任青岛双星集团公司董事长，现任双星集团“终身总裁”兼党委书记。

马胜利：1938年生，时任石家庄造纸厂厂长，1998年组建马胜利纸品有限公司，后赋闲在家。

朱毅：1944年生，时任烟台港务局局长，2003年仍在任。

杨其华：1930年生，时任广州铁路（集团）公司董事长，1996年被

推举为粤海铁路通道有限公司董事长。

周冠五：1918年生，时任首都钢铁公司总经理，后遭撤职，赋闲在家。

齐心荣：1940年生，时任上海澎浦机器厂厂长，1997年突发脑溢血成植物人。

殷国茂：1932年生，时任成都无缝钢管厂厂长，1996年企业严重亏损，被免职。

徐有泮：1933年生，时任沈阳电缆厂厂长，1995年接受沈阳物业投资发展股份有限公司的聘请。

霍荣华：1941年生，时任吉林化学工业公司总经理，病逝。

应治邦：1934年生，时任西北国棉五厂厂长，1997年以玩忽职守罪被判有期徒刑一年，缓刑两年，后隐居深圳。

于志安：1932年生，时任武汉长江动力公司总经理，后出逃在外。

黄春萼：1940年生，时任大连石化公司总经理，后升任中国石油化工总公司副总经理、国家有色金属工业局副局长。

邢起富：1935年生，时任天津飞鸽集团总经理，1996年退休后被推举为天津自行车协会会长。

陈清泰：时任中国第二汽车制造厂总厂厂长，后来担任国务院发展研究中心党组书记，副主任。

1989“倒春寒”

我有一所房子，

面朝大海，春暖花开

——海子：《面朝大海，春暖花开》，1989年

北大诗人海子，把25岁的头颅放在冰冷而漫长的铁轨上。这是1989年3月26日的深夜，中国最具才华的诗人在山海关卧轨自杀。两个月前，他刚刚写下了诗歌《面朝大海，春暖花开》，它日后将常常被人传诵：

“从明天起，做一个幸福的人/喂马，劈柴，周游世界/从明天起，关心粮食和蔬菜/我有一所房子，面朝大海，春暖花开/从明天起，和每一个亲人通信/告诉他们我的幸福/那幸福的闪电告诉我的/我将告诉每一个人/给每一条河每一座山取一个温暖的名字/陌生人，我也为你祝福/愿你有一个灿烂的前程/愿你有情人终成眷属/愿你在尘世获得幸福/我只愿面朝大海，春暖花开。”

这是一首幸福而清淡的诗歌，谁也没有想到它的主人会在两个月后选择自杀。这个世界，人心与世事一样难料。

我们先来看看1989年的全球局势。

在政治上，这是一个动荡变幻的年份。横亘在东西方世界的铁幕正在倒塌中，戈尔巴乔夫在苏联发动的改革冲击了计划体制的理念，瓦文萨的团结工会在波兰如火如荼。日裔美国教授弗朗西斯·福山在这年夏季的第十六期《国家利益》杂志上发表了《历史的终结？》一文，认为西方国家实行的自由民主制度也许构成了“历史的终结”。这一观点很快成为西方社会的主流思想，也深刻地影响了全球各国的思想家们对这个时代的整体思考。在这种国际时事和思想背景下观察这一年发生在中国的一切，也许会有更真切而客观的结论。

在经济上，日本的经济扩张走到了巅峰时刻。9月10日，一项令人震惊的消息在纽约和东京同时宣布，日本索尼公司以34亿美元收购美国哥伦比亚影片公司。10月30日，又一个新闻轰动全球，日本三菱房地产公司以8.46亿美元收购美国洛克菲勒公司51%的股份，其中，位于纽约曼哈顿中心、一向被视为“美国的象征”的洛克菲勒广场归属三菱旗下，此外，还有五家日本房地产公司以三亿美元买下了得克萨斯州休斯敦市的四幢综合大楼。当月的《新闻周刊》封面刊登了被收购的

哥伦比亚影片公司的标志——站在基座上、手持火炬的女士，并让她穿上了日本和服，头发梳成日本的发型，一条标语上写道："日本入侵好莱坞。"几乎就在同时，日本右翼政治家石原慎太郎和索尼公司创始人盛田昭夫合著出版了轰动一时的政论书籍《日本可以说不》[114]，全书洋溢着不可一世的信心。日本经济从20世纪70年代开始复兴，在过去的18年里，国民生产总值增长了450%，民族自信心更是空前膨胀。

在当时，全世界没有一个人会预想到，1990年9月，东京股票交易所的市值将在四天内下挫48%，股市惨况远远超过1987年华尔街的"黑色星期一"，再过三年，日本地产泡沫彻底破灭。

耶鲁大学的汉学家史景迁在考察中国历史时曾经得出结论："我们所考察的历史在其演进的过程中充满了崩溃和重构、革命和进化、征服和发展的循环交替。"[115]在某种意义上，1989年，便是这种"循环交替"中一个比较敏感而动荡的一环。

从元旦开始，全国上下就弥漫着阴郁的紧张空气，1月1日，一向严谨而慎言的《人民日报》在《元旦献词》里非同寻常地写道："我们遇到了前所未有的严重问题。最突出的就是经济生活中明显的通货膨胀、物价上涨幅度过大，党政机关和社会上的某些消极腐败现象也使人触目惊心。"尽管中央政府开始采取强硬的宏观紧缩政策，过热的经济开始降温，然而因通货膨胀和闯关失利而造成的社会心态失衡并没有很快地消退。

2月，刚刚过了春节，百万民工"进城潮"就弄得各地政府手忙脚乱。从上年底开始的治理整顿，迫使很多建设项目下马，约有500万农民建筑工返乡，而此时在乡村，整顿也使得大量乡镇企业倒闭萧条，民工们只好再次涌回城市里找工作。春节后，从河南、四川、湖北等人口大省出发的数百万民工就把全国的铁路、车站挤得客流爆满，各大中城市的就业和治安面临巨大压力。3月9日，国务院办公厅发出"紧急通知"，要求"严格控制民工盲目进城"。

在整个年度里，经济发展的速度降到了1978年以来的最低点，尤其是刚刚萌芽不久的私营经济停滞不前甚至倒退。据《中华人民共和国经济史》记载，1989年下半年，全国个体户注册数减少300万户，私营企业从20万家下降到9.06万家，减少一半多，这个数字要到1991年才略有回升。

经济局势的动荡，加上苏联和东欧地区的政局持续"恶化"，使意识形态的争论变得非常敏感，一些人士担心私营企业的膨胀发展最终将造

成社会主义中国的“变色”，那些针对改革政策的质疑从四面八方射来。《人民日报》评论员马立诚在《交锋》一书中记录说，“那些密集的连珠炮似的批评文章满天飞。这是‘文化大革命’结束之后十分罕见的现象。”[116]

便是在这种思潮的影响下，自1981年以来规模和力度最大的、针对私营企业的整顿运动开始了。

整治首先是从对私营企业的偷漏税打击开始的。民营经济发达的江苏省从5月开始重点普查私营企业的税收，得出的结论是“当前个体户偷漏税情况非常严重，占到企业总数的80%”，到6月20日，全省就补缴税金5170万元，私营经济活跃的武进等县市通过“民主评议”，私营企业的补缴税收比上年增长一倍多。从8月开始，国家税务局下发《整顿城乡个体工商户税收秩序的通告》，提出“加强个体税收刻不容缓，个体工商税收要有突破性进展”，要求工商户在20天内自查并如实报告，各工商和税收部门则全面出击清查，重点是“个体工商户中的大户、名为集体实为个体的承包户和个体经营中的重点行业”。一个全国性的打击偷漏税行动开始了。

整治的第二步，是开始清理整顿国营体系外的新兴企业。它们被认为是与国营企业争夺原材料、造成通货膨胀、市场失控的罪魁祸首。新兴的家电业成为整治的重点，其中，增长最快的冰箱业则是重中之重。当时，随着家庭消费的复苏，冰箱成为最受欢迎的紧俏商品，而国内全部的冰箱企业都是装配型工厂，也就是直接从国外进口压缩机，然后进行组装销售，技术含量普遍不高，因而造成冰箱厂林立的局面。早在1985年，国家为了保护国营企业，便由国家计委、经委和轻工部联合签发“红头文件”，在国内20个省市选中了42个厂家作为“定点”冰箱生产企业，其选择的依据是“兼顾各条条块块间的平衡”，其中绝大多数当然是国营企业。定点厂的好处是：国家供应进口压缩机等零配件，贷款、销售及广告宣传等也有优先，那些没有“上榜”的企业则被宣告要停产停业。在过去的三年多里，尽管各部门对非定点企业大加压制清理，按规定它们不得进口一台压缩机、得不到一吨钢材，甚至不能得到检测报告、不得在媒体上做广告，但是，这些企业还是通过各种渠道——也就是拜各路倒爷之赐——搞到了国产或进口的原材料。非定点的冰箱厂非但没有减少，反而是越建越多，其中最密集的“重灾区”，是民营企业发展最快的浙江省杭州市，居然有66家大大小小的冰箱工厂，其中一些非定点企业已经达到年产10万台的规模，比很多定点企业都要庞大而先进——相映成趣的是，根据报道，一些国营企业在得到定点资质的四年后，都没有装配出一条生产线，连厂房也没有封顶。

这种状况无疑让政府既尴尬又棘手，于是在各部门的协作配合下，更大力度的整顿开始了。其主要的手法有两种，一种是直接宣布它们为“劣质产品”，然后强行停产关厂；另一种是以违反中央文件为由，要求其停止生产，市政府甚至发文，严令各工商局在某月某日后，不得再给非定点的冰箱工厂发放执照。靠着这样的多管齐下，杭州的冰箱工厂一下子锐减了44家，但还是有20多家顽强地活了下来，当北京的报纸记者前去采访之时，那些胆战心惊的幸存者大倒苦水：“我们都是经过合法登记注册的，凭什么用一纸文件就剥夺了我们生产和做广告的权利？”“仅仅凭几封投诉信就宣布我们为劣质产品，用这样的舆论手段来打击我们，太不公平。”“定点的可以吃皇粮，非定点的连活下去的权利都没有，这不是新的铁饭碗吗？”

这些质疑听上去十分凄凉而不无道理，当记者以此询问轻工部家电局时，一位叫周晓秋的干部回应说：“杭州的非定点厂利用国家控制其他省份的机会所造成的真空，迅速发展，获取高额利润，给消费者和国家造成了损失，这是一种短期行为，国家实行定点是站在更高的高度上考虑问题，从长远看对杭州有好处。”到年底，又有将近十家工厂被勒令关门大吉。

在严厉的税收和行业整顿之外，另一个措施就是对流通环节开始清理。当时，全国已经出现了数千个专业市场，它们成为城乡消费品的集散地，也成为乡镇企业倾销和采购的枢纽，于是对之的整顿便成“蛇打三寸”之举。8月，上海市连续四日突击检查北京东路的“五金一条街”，理由是“近年来，外省市不少个体户假借当地国营、集体企业的名义到这里经销生产资料”，四天没收非法所得209万元，还处罚了五家“庇护个体户搞非法经营的国营、集体企业”。这种对专业市场的整治很快蔓延全国，在后来的一年多里持续进行。

9月25日，“傻子”年广久终没能逃脱第二次牢狱之灾，这个大字不识、账本都看不明白的文盲，因贪污、挪用公款罪被捕入狱，“傻子瓜子”公司关门歇业。两年前，这个全国闻名的“傻子”跟芜湖郊区政府联营办了一个瓜子厂，他看不懂按会计制度制作的规范账目，于是企业里的财务自然是一本糊涂账，他抗辩说：“我知道进来多少钱，出去多少钱就行了。”

他的案子拖了两年，最终认定他虽然账目不清，却并不构成贪污和挪用，不过，法院最终还是以流氓罪判处他有期徒刑两年。有意思的是，到了1992年，邓小平在南方视察的一次谈话中，突然又说起了这个“傻子”，一个多月后，年广久就被无罪释放回家。

作为早期改革的标本人物，年广久在1989年的遭遇并非偶然事件。这

一年，中国的企业改革陷入了“倒春寒”。

来自政治和经济上的双重压力，使很多私营老板产生极大的恐慌心，当时距离“文革”还不太远，人们仍然对十多年前的极左年代记忆深刻。10月16日的《经济日报》在头版头条承认，“近一段时期，一些地方的个体工商户申请停业或自行歇业，成了社会的一个热点话题。”新津刘家兄弟之一的刘永行回忆说，那一年大环境很紧张，没有人愿意来私营企业工作，希望集团几乎招不到一个人。浙江省萧山县那个花2000元买回一勺盐的化工厂厂长徐传化则想把自己的工厂关掉，镇长怕失去这个纳税大户，便在年底给他申报了一个县劳模，这才最终让他安下心来。

为了避免遭到更大的冲击，一些人主动地把工厂交给了“集体”。王廷江是山东临沂市沈泉庄的一个私人白瓷厂厂长，9月，他突然宣布把千辛万苦积攒下来的家业——价值420万元的白瓷厂和180万元的资金无偿捐献给村集体，同时，他递交了一份入党申请书。在捐献财产的两个月后，他当上了村委会主任，接着又当选全国劳动模范和十届全国人大代表。跟王廷江很相似的还有江苏宜兴一位27岁的电缆厂厂长蒋锡培，他也把自己投资180万元的工厂所有权送给了集体，由此获得了“集体所有制”企业的“红帽子”。在这一年，把工厂捐掉的还有后来靠造汽车出名的李书福，他当时在台州建了一家名叫“北极花”的冰箱厂，这当然是一个没有出生证的非定点厂，就在杭州对非定点冰箱厂一片喊打声中，他慌忙把工厂捐给当地乡政府，然后带上一笔钱去深圳一所大学读书去了。



▲杂乱的水果交易市场，1989年，重庆

王廷江后来的经历是：他无私捐产后，立即成为全国知名人物，山东省政府还展开了一个“向王廷江同志学习”的活动，他创办的企业也由此获得了当地政府更大力度的贷款和政策支持。到了1996年年底，沈泉庄的村办企业发展到20家，村民人均收入达到6000元，一跃成为沂蒙山区的首富村。2005年，王廷江领导的华盛江泉集团总资产将近70亿元，他拥有对这家企业的绝对调配权。王廷江的一些亲属们开始成为亿万富翁。在当年度《新财富》杂志推出的500富人榜排名中，王廷江最小的弟弟王廷宝名列第233位，拥有6.6亿元财富。他的侄子王文光据估算也拥有3.3亿元家产。另据《21世纪经济报道》披露，“王廷江的一子一女也早已家财万贯”。蒋锡培在捐产后也同样当选为全国劳模和全国人大代表，他在2002年通过回购股权，又成为企业的资产所有者，据估算当时他的资产已超过10亿元。

王廷江与蒋锡培的经历带有一定的普遍性。日后，那些在1989年“私产归公”的企业绝大多数又都通过各种形式回复到了原来的产权性质，而在当时这确乎是人们恐慌心理的某种体现。在民间经济最为发达的广东省，则出现了一次企业家外逃的小高潮，除了最知名的万宝邓韶深之外，还有深圳金海有机玻璃公司的胡春保、佛山中宝德有色金属公司的余振国等。根据新华社记者顾万明的报道，到1990年3月为止，广东全省共有222名厂长经理外逃，携款额为1.8亿元。

宏观调控所造成的经济骤冷，对通货膨胀下的投资过热确是起到了遏制的效应，不过却也让所有的商业活动变成一局乱棋。

首先，匆忙恢复计划性调控，造成商品从过热陡然变成滞销。以彩电为例，在1988年的抢购狂潮中，全国仓库里的彩电被一抢而空，国家某些部委大概认为这是一块“大肥肉”，从2月开始征收高额的特别消费税和国产化发展基金，4000元左右的18英寸彩电要交900元，同时，宣布实行彩电专营。上海市2000个销售点被砍到120个，广东省东莞县29个乡镇竟只有3处被允许卖彩电，仅六个月后，全国库存猛增到172万台，还没有从抢购的喜悦中回过劲儿来的厂家们顿时遭遇“冰火两重天”，叫苦不迭，供求瞬间倒置，厂家给商业渠道的回扣从零增加到8%，最多到了30%。专营政策让刚刚蓬勃起步的彩电业受到致命一击，全国62家主要彩电企业的平均产销率仅不到70%，一些反应较慢的国营企业则被库存压得喘不过气来，从此江河日下。

更为严重的是，因为政策的紧缩变动，企业之间原本正常的货物和资金往来瞬间紊乱，资金的循环拖欠构成了一个无始无终的怪圈，于是一个新名词很快成为经济界的头号难题：“三角债”。

从年初开始，来自各地的消息就很不妙。在民营企业发达的浙江省，企业之间互相拖欠货款造成资金全面紧张，工厂没钱备料，商业无款进货，外贸收购压单，不少企业只好停工停产。在山东，全省三角债高达43亿元，由此带来的苦恼远远超过煤炭、电力紧张造成的困难，辽宁的三角债为45亿元，黑龙江和吉林为60亿元，江苏则更突破了100亿元。据银行的托收承付款统计，到3月末，全国企业超过正常结算期的拖欠总额已达1085亿元，再加上一些没有列入托收承付的拖欠，其数额远远超出了正常的商业信用范围。

这其中，受到冲击最大的是那些原本就反应不太灵敏的国营大型企业。亚洲最大的重型机器制造厂——齐齐哈尔富拉尔基重型机器制造厂因“三角债”拖累，被迫熄火停产，走投无路的厂长接连两次给国务院总理李鹏发了告急电报。全国最大的钢铁基地——鞍山钢铁公司，因“三角债”搞得账无存钱，库无存煤，公司只好在20万职工中发动集资解困，总经理李华忠在集资大会上含泪鞠躬，久久不起。

当读到李华忠鞠躬不起的新闻时，沈阳电缆厂厂长徐有泮的心里更不是滋味，因为鞍钢还拖欠他300万元的货款。在机电部的8月座谈会上，他承认：“现在外面欠我1.19亿元，收不回来，我也欠人家5400万元没法还，说句丢脸的话，我为这事急得哭了三次。今年1、2月份，我的日子过不下去，四处乞求，找老朋友签了3000多万元，这都是靠老交情‘骗’回来的，眼看人家再也不给了，成了一局死棋。”徐厂

长其后的一段话最有意思："改革虽然已经十年了，但从企业现状看，眼下还不能没有婆婆。企业不但要找市场，还得找市长，政府不帮助解决，光靠企业，没有那么大的本事。"国营企业家"既要找市场，又要找市长"——这句妙论就是从这里出来的，它后来成了所有国有企业经营者的不二法门。

9月，北京举办了新中国成立以来的"第一届易货贸易会"——后来就没有办过第二届，短短三天，做成8亿元的易货生意。《北京日报》用悲喜难测的语气评论说，"易货贸易虽然是比较原始的交换方式，但在当前资金普遍紧张的情况下，不失为一条灵活而有效的克服困难的途径。"跟北京的易货贸易会相比，一些受害颇深的地方政府则显得更加急迫和极端，浙江、黑龙江、河北等省份相继采取措施，设置过境检查，限制外地产品入境销售，改革后初步形成的全国大市场面临再次被肢解的危险。

在这一年的火车、飞机上，到处可以见到形迹匆匆、愁眉苦脸的讨债人，厂长经理们的办公室门口也日夜被这群人包围，据说在很多地方，"讨债学习班"成为最受欢迎的课程。5月，国务院宣布，在人民银行的牵头下，工商银行、农业银行、建设银行、中国银行和交通银行联合起来，在全国范围内有组织地清理企业"三角债"。这项工作由于牵涉面广、关联复杂而推进得非常艰难。黑龙江的一次清欠行动曾经被当作典型广为宣传：宁安县百货公司拖欠牡丹江市糖酒公司货款近200万元，而后者又拖欠宁安县糖厂货款140万元。经过两地政府和银行协商，先由工商银行牡丹江支行贷给糖酒公司140万元，支付给糖厂，然后由工商银行宁安支行收回糖厂的40万元货款，再贷给百货公司，用于偿还所欠糖酒公司的货款，最后由工商银行牡丹江支行从糖酒公司收回了同额贷款。通过这种复杂的"对等清欠"，总算解开了三家公司的280万元三角债。这个案例的特别之处在于，债务发生在两个县市之间，而如果"三角债"的拖欠半径稍稍扩大一点，其操作难度便会大大地增加，此外，银行在期间起到了中介的作用，可是一旦它也套进去，则会产生一个新的债务关系。因此，到11月底，各地政府和银行费了九牛二虎之力总算清欠约700亿元，但是由于前清后欠，债务链总额仍然高达1000亿元以上。

"三角债"的解除要等到1993年经济再次复苏后才逐渐完成，在客观上，它是经济结构严重失调和银行紧缩银根所造成的，而在深层次上，则直接映射出全社会信用体系的重大危机。从几年前的晋江假药案以来，受到商业利益的驱使，以及没有相应的法律及时予以约束，公众的价值判断开始发生紊乱，全社会的商业道德终于露出了塌陷的裂缝。

银根紧缩，消费降温，工厂开工不足，乡镇企业大面积倒闭，失业人员增加，资金流通不畅。1989年的中国公司，一派萧条气象。

9月，全国工业总产值仅比上年增长0.9%，创下改革开放以来的最低纪录。与此同时，原材料市场也出现异常的滞销现象，在太原召开的秋季全国生产资料交易会上，多年来见原料就抢的情况突然不见了，交易会可供原料60亿美元，实际成交额为4亿美元。

1989年就是这样的一个年份。在之前的11年，人们开始从政治化的生活中逐渐脱离出来，转向经济建设。在这过程中，新旧体制的冲突非常严重，原有的国营企业日渐陷入困境，新的私人资本开始血腥的原始积累，绝大多数的人们还无法从心态上完全接受这种起落，于是，一种不平衡的全民心态在悄悄地积聚。正是在这样的过程中，由于体制和政策上的设计，出现了一个官倒阶层，一群人利用自己的职权将体制内的资源源源不断地输送到体制外，它在一方面为民营经济的迅猛发展提供了一条灰色的通道，另一方面也因敛聚了大量的资产而被民众病诟痛恨。

从6月底开始，国家着手对一些风议较大的公司进行整顿，全国各级党政机关开办的公司被要求清理整顿，共处理了17930个，占党政机关公司的90.5%。8月16日，国家审计署公布了对中国康华发展总公司、中国国际信托投资公司、光大实业公司、中国工商经济开发公司和中国农村信托投资公司的处罚意见，认定它们存在违反行政法规的问题，共被处以罚款和补交税金5133万元，那些违规的行为都很有代表性，如炒卖美元、擅自进口汽车、倒卖煤炭钢材、漏缴税收、擅自提高信贷利率等等。其中最引人注目的是康华公司，在过去的几年里，它是国内最大的进口设备商和出国旅行代理商之一，同时因为隶属于中国残疾人福利基金会而能享受特别的减免税政策，在上一年的10月，国家税务局已经专门发出通知，取消康华公司减免税优惠，按规定缴纳55%的所得税和能源交通基金。而在这一年底，它被关闭。

1989年的中国是困难的，12年改革所积累出来的变革形象及成长锐气遭到了挫折。美国政府宣布对中国进行制裁，《财富》杂志观察到："大多数在中国的西方公司已经停止运行，只是静观其变。一位美国商人说，那种感觉就像在参加一场大游戏之前被锁在屋子里。我们的确认为我们能够通过重开合同并且利用新的杠杆来做更多有利的交换。但当我们走出去，我们发现其实无处可去。"

《洛杉矶时报》驻中国记者吉姆·曼出版了一本名叫《北京吉普：美国企业在中国的短暂而不幸的婚姻》的书，它被《财富》杂志列为年度推荐商业书籍。这是一个描写美国汽车公司AMC与北京汽车制造公司

合作生产并销售吉普车的故事。吉姆得出的结论是：中国想要的是能使其成为世界强国的技术，而美国公司想要的是10亿中国消费者以及中国的廉价劳动力，以便使他们能够在与日本的竞争中取得优势。

20世纪80年代初，北京吉普项目是美国公司在中国合办制造业的第一次，而且是最大的一次。合资公司成立于1983年，根据协议美国汽车和北京汽车制造公司将在中国共同生产吉普车。吉姆写道：它是两国领导人最常拜访的地方。吉普是中国人确实需要的，而美国汽车公司正处于困境，需要北京吉普可能贡献的每一点销售额。

双方从一开始都认为这是一个天作之合，然而到1989年前后，梦境与现实发生了冲突。吉姆在书中写道："中国的确有10亿消费者，但很少有人消费得起这家美国公司制造的东西——尽管劳动力成本已经很低。而且，中国的劳动力也并没有像美国人期望的那么廉价而高效。此外，还有无法避免的文化冲突，美国人无法忍受中国人午饭后要午休的习惯，而中国人无法忍受美国式的诅咒。在中国人的眼中，这意味着，你没有被教育好。中国人从来不尊重说坏话的人。"

这位擅长描写的记者还记录了一个景象，当时，中美合作双方在美国赌城拉斯维加斯举办了一场签约仪式：夜幕平静降临，交易商似乎喝了不少，但仪式上他们似乎很沉着。美国汽车公司的新总裁Jose Dedeurwaerder向交易商致辞，交易商吃完甜点后，灯光变暗，渐渐响起的音乐将晚会推向高潮。两辆红色的AMC Comanche卡车开始在餐厅的地板上巡游，穿着比基尼的姑娘在后面空地上掷着排球，两个印第安土著卷起演奏台的帘子，"沙滩小子"开始演出——这个摇滚乐队是专门为AMC的中年交易商们找来的。整个嘈杂的环境中，中国代表处于中心，他们只是静静地围坐在一张圆桌旁，一声不吭。不久，中国高级官员吴中良（音译）起身，面无表情地离开了会场。

1989年夏天以后，北京吉普的合作项目就渐渐变得黯淡起来，尽管美方投注了大量的资金和技术力量，中方也在财政支持上不遗余力，但是，企业效益却始终不理想。吉姆在书的最后无奈地说：所有的人都怀着梦想，然而这些梦想各不相同，北京吉普的这个例子就是很好的说明。

在1989年的外商投资案中，最引人注目，也是最为蹊跷的是广东惠州的熊猫汽车投资案，一直到很多年后，它仍然笼罩在一层神秘的浓雾之中。

根据公开披露的信息，熊猫投资案的大致经过是这样的：一个叫金昌源的美籍韩国商人，据称长期从事汽车零部件进出口贸易，1988年9

月，他在美国特拉华州注册登记了一家名叫“熊猫汽车公司”（RMC）的企业，当月，他首次与惠州方面接触，宣称将在此地建造一个大型汽车工厂，规划用地81平方公里，投资10亿美元，年产30万辆轿车，并且全部出口。当年12月，双方签订备忘录，1989年4月征地，熊猫公司在6月27日举行奠基典礼，熊猫公司董事长、美国二战名将麦克阿瑟的孙子亲临剪彩。

这个项目很像一块突然从天上掉下来的馅饼。它有很多值得回味的地方：公司名称既为“熊猫”，那当是专门为中国而办的公司，然而蹊跷的是，这家号称年产30万辆的汽车制造工厂居然没有专业国际汽车商的背景，它选择投资的惠州，也不是汽配行业的基地，没有汽车制造的产业基础。但是如果说它是一个骗局，却似乎又不太像，根据惠州政府对外的公告，熊猫公司的第一期投资2.5亿美元在奠基仪式前就已经到位，而且厂房也很快进入施工建设。为了证实项目的真实性，国务院和广东省派出了一个高级技术、法律专家小组，专程赴美对投资者的背景、资信、市场等进行调查，据称专家们参观了熊猫公司购买的冲压和发动机生产线等设备，还试坐了已经研制出来、据称市场零售价仅为6万元人民币的小排量微型轿车。专家们得出的结论是：“熊猫公司的资金实力雄厚。投资者有战略远见。他们瞩目于下一个世纪。”

号称10亿美元的熊猫汽车投资案是当时中国最大的外来独资项目，它受到广泛的关注，并被寄予厚望，在其后的两年里，几乎所有的中央领导人都曾前去视察。尽管不少人对它的背景和真实动机抱有怀疑，但是仍然希望它是一块“真实的馅饼”。对于投资地惠州来说，熊猫汽车的到来顿时让它成为一块投资和投机的热土，南方媒体喊出“80年代看深圳，90年代看惠州”的口号，当地的土地价格在很短时间内暴涨，地产公司纷纷进入，最多时有1000多家，中心市区房价从每平方米200元被炒到了1.1万元。汽车工厂所在的淡水镇在三年里从2万人口急速增至20万。1990年年底，《南方日报》记者林钢前往采访，“地下管道和浇灌混凝土等基础工程已经完成，正在吊装钢梁钢柱，据介绍这是美国最新的钢结构厂房。听说明年要出车，可是现在我连一台设备也没有看见”。熊猫公司执行副总裁理查·康明斯的回答是，“我对原设计不满，做了些修改，工期略有拖延。但是，明年6月底7月初，满足第一期装配所需的设备，一定可以安装完毕。8月份，第一辆车可以下线。”

然而事实却是，熊猫从奠基之后，就陷入一轮又一轮的谈判，外商改变了100%出口的承诺，转而要求30%内销中国市场——种种迹象表明，熊猫的投资人带有一种赌徒般的心态，他们希望以全部出口的名

义进入中国，然后再谋求内销的可能性。由于这个项目是“凭空掉下来”的，从一开始就没有进入国家汽车主管部门的规划之内，而且还有很多人对项目的真实动机存在质疑，因此，能否内销以及内销比例成为了争吵的焦点所在。1991年，熊猫公司最后一次向北京申请，提出给“熊猫汽车”让出国内市场两年，而且两年中“产品主要在国内销售”，遭到中国政府委婉的拒绝。此后，项目陷入全面停滞。一直到2004年，人们去淡水镇，仍然能够看到一个硕大无比、占地16万平方米的银灰色城堡，这便是已经建造到一半的、号称亚洲最大的熊猫汽车组装车间，它在一片长满野草的荒野上方方正正地伫立着，像一个始终没有解开的谜。

在6月24日结束的中共十三届四中全会上，62岁的江泽民从上海市委书记的岗位上被选拔出来，当选为新的总书记。用邓小平的话说，江泽民是中共新一代领导的核心。

11月13日，邓小平在人民大会堂会见日中经济协会访华团，并借这个机会，正式向政治生涯告别。

邓公侃侃而谈。这位已经85岁高龄的老人亲手发动了中国的经济变革，在过去的11年里，他遭遇险滩无限，始终信心满满，他告别政治生涯前的最后一次讲话，仍然坚定于改革的继续，这无疑给全国的改革者以无限的信心。更让大家始料未及的是，三年后，他还将以一种十分新奇而意外的方式，再次启动中国经济快车的引擎。

必须指出的是，1989年的中国，尽管经济严重滑坡、政治氛围空前紧张，所有行业出现了种种的不顺利，然而，几乎全球重要的媒体都在评论中认为“中国改革不可能倒转”。美国的一家独立调研公司对《财富》500强CEO开展了一次调查，其中涉及对中国未来的看法，调查的结果显示：“尽管经济改革看似进展困难，但西方的投资者们仍然把赌注下在长远的发展上。美国的执行官们仍然认为这个国家对于美国的产品和服务始终具有极大的潜在价值。而且CEO们都相信中国的经济在未来五年内将更加开放，更加市场化。尽管这一进程可能比预想更久，更曲折，但他们认为这一天的到来终将不可避免。”一些已经在中国开厂的跨国公司也表明了自己留守的决心，意大利菲亚特汽车制造公司的驻华首席代表秦诺迪对国务院副总理李岚清说，我们从来没有想到过要撤离。

举国萧条中，并非全无亮点。

至少有一个细节就很值得一提，在当年度《财富》评选出的世界500强排行榜中，中国银行成为第一个出现的中国公司。这意味着在全球

的商业观察家眼中，中国企业已经成为了一个不容被忽视的群体。在当时国内，这条新闻几乎没有被人关注到，直到1996年前后，“进入世界500强”才突然间成为中国公司的共同梦想。

在潮湿而温热的南方，尽管也受到宏观调控的影响，但是那些年轻的企业还在成长中，一群有野心的青年人正纷纷抛弃“体制盔甲”，义无反顾地南下创业。



▲TCL的创办人李东生

当年在华南工学院同窗共读的那三个大学生现在都已经崭露头角。毕业后就分配到惠州的李东生在今年终于当上了厂长，他主持的TCL电

话机产销量已经雄居全国同行业的第一名，班长黄宏生几经创业，总算在香港注册成立了一家遥控器厂，取名创维。有一天，李东生路经香港，跟黄宏生碰面，两人谈及各自的行业都规模偏小，缺乏扩张性，李诡秘地说，“我现在看中了一个新的行业。”黄盼顾四周无人，低声说，“是不是搞彩电？”两人相视大笑。很快，TCL和创维都转型到彩电制造业。另一个叫陈伟荣的同学，则在毕业后分配到了深圳的康佳电子公司，后又去日本留学了两年，回来后被任命为总经理助理，主管公司所有的彩电生产业务，两年后，他成为公司的领导者。日后，创维、康佳、TCL与四川长虹一起被并称为“中国彩电四强”。

在珠江三角洲一带，一些乡镇企业的装备和规模已经不稍让于国营工厂。《经济日报》记者在对广东珠江冰箱厂的访问记中惊讶地写道：“这家位于顺德容桂镇的乡镇企业拥有固定资产8000万元，进口设备占45%，许多大中型国营企业都不具备如此好的条件。该厂的原则是，谁的最好就买谁的，整条生产线长达六公里，全是由欧美、日本的最好设备配套组成的，这又是许多大中型企业望尘莫及的。”这家由潘宁创办的冰箱厂在这时已经名声远播，他在“冰箱热”中引进世界上最先进的生产线，跳过单门冰箱，直接制造双门直冷式冰箱，因而在国内大受欢迎，自万宝电器受邓韶深出走事件影响一蹶不振后，潘宁的“容声”冰箱成为珠三角最知名的家电品牌。

在这一年的3月，还发生了一个很有趣的细节。潘宁某日在《经济参考报》读到一篇头版头条的新闻，一个刚刚30岁、名叫顾雏军的青年科学家发明了“顾氏循环热力理论及技术”，据称他的技术应用于冰箱和小型空调可以节能20%～40%，而且不用氟利昂，报纸对他的技术称羡不已，还配发了一条《快抢财神顾雏军》的评论。潘宁专门剪下报纸，让部下去认真了解一下，一个月后，部下汇报，说是顾雏军年轻气盛，自称已有100多家国外的冰箱公司在跟他接触，并且不太愿意把技术转让给国内的冰箱公司，这件事情就这样不了了之。谁也没有料到的是，12年后，这位“财神”科学家会以极其暧昧的方式入主科龙（1994年，潘宁将珠江冰箱厂变身为科龙集团，同时进入空调制造业），并最终将之送上了衰落的不归路。

一个叫靳羽西的华裔美国人在夏天来到了深圳。这个留着一头童花短发、会讲一口地道的纽约英语、中文也非常流利的甜美女子正成为中国妇女的新偶像，她主持了一档叫作《世界各地》的电视节目，每周两次在中央电视台里向数亿观众介绍地球上有趣的异域风情，这对于久未外出的中国人来说，无疑有强烈的诱惑力，她在中国的知名度迅速上升，被合众国际社称为“新的中国超级明星”。就在节目热播的同时，这位很有商业头脑的女性在深圳开始筹划创办一家口红工厂，两

年多后，靳羽西化妆品（深圳）公司成立，它很快成为中国知名度和销售量均为第一的化妆品制造商。2004年，靳羽西把自己的公司股份悉数出售给全球最大的彩妆企业欧莱雅，据《中国企业家》的估算，收购价格为7600万欧元。

也是在深圳，7月，精瘦讷言的安徽青年史玉柱一脸茫然地站在宽敞而脏乱的大街上。七年前，史玉柱以全县第一的成绩考进了浙江大学数学系，三年前，他又考到深圳大学读软科学管理，毕业后他被分配到安徽省统计局。已经在深圳的创业氛围中浸泡了三年的史玉柱实在无法忍受内地机关单位的平静和呆板，仅仅几个月后，他便毅然辞职，又回到了那片狂热而充满了机遇的南国土地。此时，史玉柱的行囊中，只有东挪西借的4000元以及他耗费九个月心血研制的M-6401桌面排版印刷系统软件。

史玉柱长相文弱，一眼望去便是一副南方书生的模样，可是他却有着超出寻常的惊人的豪赌天性，这种天性在他今后的创业历程中将一再展现。便是在初到深圳的那几天，他做出了一生中的第一个豪赌决定，他给《计算机世界》打电话，提出登一个8400元的广告“M-6401：历史性的突破”，唯一的要求是先发广告后付钱。“如果广告没有效果，我最多只付出一半的广告费，然后只好逃之夭夭。”事后，他这样说。

13天后，他的银行账号里收到了三笔总共15820元的汇款，两个月后，他赚进了10万元。这是他经商生涯中的“第一桶金”，他把这笔钱又一股脑全部投进了广告，四个月后，他成了一个默默发财的年轻的百万富翁。1990年1月，史玉柱一头扎进深圳大学两间学生公寓里，除了一星期下一次楼买方便面，他在计算机前待了整整150个日日夜夜。这次他拿出来的是M-6402文字处理软件系列产品。当他天昏地暗地走出那间脏乱的学生公寓的时候，发现家里的所有家具都已不翼而飞，数月未见的妻子不知去向。可是，他却站在了一个新的事业起点上。他从深圳来到珠海，这位身高1米80、体重不到120斤的瘦长青年给自己的新技术公司起了一个很响亮的名字——巨人。他宣布，巨人要成为中国的IBM，东方的巨人。

从一开始，史玉柱的豪赌天性以及他在营销上的超级天才就毕现无遗。在公司刚刚成立不久，他就做出了一个所有部下都反对的决定：全国各地的电脑销售商只要订购10块巨人汉卡就可以免费来珠海参加巨人的销售会。一时间200多位经销商从天南地北齐聚珠海，史玉柱以数十万元的代价，闹腾腾地编织起了一张当时中国电脑行业最大的连锁销售网络。第二年，巨人的汉卡销量就击败联想、四通和北大方正等公司，一跃而居全国同类产业之首，公司获纯利1000多万元。随

后，史玉柱又连续开发出中文手写电脑，中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机、巨人财务软件、巨人防病毒卡等产品。从产品特征可以发现，所有的巨人产品都是针对中国市场的“汉化”产物，它在技术上并不复杂，却比中关村里那些只知道一味引进、专事倒卖的电脑公司要有竞争力得多。巨人很快成为中国知名度最高、成长性最好的高科技企业。

史玉柱的故事符合人们对“创业牛仔”的所有想象：一个身无分文的边城少年，孤身来到冰冷陌生的大城市，凭着自己的本事，在最短的时间里打拼出一片新天地。史玉柱很快成为全国知识青年的偶像，“到深圳去当史玉柱”成为当时无数学子昂然南下的梦想，他被评为“中国十大改革风云人物”、“广东省十大优秀科技企业家”。这个从不安分的安徽青年迎来了他企业家生涯的第一个巅峰。在未来的十多年里，他的生命将像“过山风”一样地跌宕、传奇，他将陷入疯魔，然后破产，然后再在争议和质疑中重新倔强地站起来。

1990　乍热骤冷

轰隆隆的雷雨声在我的窗前，怎么也难忘记你离去的转变，孤单单的身影后寂寥的心情，永远无怨的是我的双眼。

——罗大佑：《恋曲1990》，1990年

1990年被认为是一个带有幸运色彩的年份。

曾经出版了《大趋势》的美国未来学家约翰·奈斯比特在2月发表了《2000年大趋势》，他试图向人们预测未来十年的走向。“千禧年这一伟大象征具有何种意义，完全取决于人们对它的理解。”这位乐观的学者写道，“它可能标志着旧时代的结束，也可能标志着新时代的开始。我们相信，人类已经决定要抓住积极的一面。人类的心灵深处有一种对生命、对理想世界的承诺。”北京的中共中央党校出版社在6月份就引进出版了这部新著的中文版。

后来的事实也正是，跟乍热又骤冷的中国经济相比，在这一年的世界上，发生了更多让人惊奇的大事情。3月，非洲大陆最后一块殖民地纳米比亚独立；5月，亚洲的南北也门统一；7月，叶利钦宣布退出苏联共产党；8月，伊拉克入侵科威特，美国策划“沙漠风暴行动”决定对伊拉克宣战；10月，在“柏林墙”倒塌一年之际，分裂了45年的德国终于统一；12月，波兰、匈牙利、捷克斯洛伐克等东欧社会主义国家相继发生剧变。

很显然，人类茫茫然地闯进了一个更为动荡的年代。

1990年的中国，是在一片打击假冒伪劣的讨伐声中开始的。浙南的温州再次首当其冲。

在中国的改革史上，温州是一个很容易让人产生“误读”的地方。这里是中国私营企业最早萌芽的地方。在一些人士的眼中，它是“资本主义的温床”，是一颗必须被割除的毒瘤。而在另一些人的心目中，它却好像是市场经济的“麦加”，是民间力量突破旧体制的急先锋。在很长一段时间里，对温州的评价，成为了改革立场的“选边战”和温度表。每当政策走向出现变动的时候，往往在这里可以嗅出最初的迹象。

温州商人被称为是“中国的犹太人”，他们从很小的时候就背井离乡，外出闯荡，他们是中国最早具备了市场意识的那群人，也是第一批在商业活动中赚到钱的人。在温州，出现了中国最早的贸易商人、第一

批专业市场、第一个民间银行、最初的股份制企业，在很多年里，他们像一条条搏命的鲶鱼，出现在每一个有盈利机会的领域里，他们贩运小商品、炒卖各地房产、去山西承包小煤矿、在陕西打地下油田、到新疆倒卖棉花，他们是最早的商业活动实践家、新观念传播人、新产品推广者，也是最早的走私商、偷渡客、伪劣产品制造者，他们总是游走在法律的边缘，总是能够奋不顾身地在第一时间捕捉住刚刚萌生出来的商业机遇。

一个关于温州商人精明的故事流传颇广：一位东北的国营企业厂长来温州洽谈生意，双方在价格上卡壳了，温州人当即将其拉进最好的海鲜餐厅，一顿大吃大喝后，东北人的肠胃不出预料地抵挡不住，于是深夜急送住院，温州老板马上派出自己的老婆，在床前日夜端盆伺候，东北人自然被感动得无以复加，两人立刻称兄道弟，价格上的“小小”分歧当然就不在话下了。

温州某贫困县还出过一个匪夷所思的、颇有黑色幽默意味的经济案件：当地农民向全国各地的国营企业投递信函，订购各种各样的二手机械设备，这些设备到了泰顺后，当即被就地倒卖。然后，那些农民就去报纸上用假名刊登死亡讣告，等那些外地企业追上门来讨债的时候，就有人哭丧着脸把讣告拿给他们看：人也死了，向谁催债？就这样，一个村庄的农民全部参与了这场很诡异的诈骗游戏，当地还因此形成了浙南最大的二手机械设备交易市场。

80年代末，凡是去温州的人都对当地餐饮文化叹为观止。在那里，有派头的人请客，必上两道汤，一道汤是海鲜大盆中漂浮一只百元美钞折成的小船，是为“一帆风顺”，另一道汤是海鲜大盆中再浮一小盆，上面有规则地摆了十只进口手表，在座各位一人一表，是为“表表心意”。

在当时，另一个让全国民众很难接受的现象是，先富起来的温州人掀起了一个让人瞠目结舌的“造坟运动”。《中国青年报》记者麦天枢曾用惊讶的笔触描写1990年前后的温州：“船行瓯江，迎面扑来的是成百上千的坟墓。满山遍野白花花的，便是闻名天下的温州椅子坟，这些堂而皇之、居高临下、傲视天地的椅子坟包藏着的，不只是温州人祖先们的骨血，这是来自传统的精神的流向，这也是来自市场的新财富的流向。一个地方的富裕程度往往可以从观察椅子坟轻易地得出结论：哪个村镇最富有，哪里的坟墓就最辉煌气派。”

早期温州商人在商业上所表现出来的智慧和狡黠，与硬骗强取截然不同，却将原始积累过程中的那种没有道德底线的狡黠与血腥，展现得淋漓尽致。伴随着市场繁荣和民众富裕的是，原有商业秩序的破坏、

淳朴的公共观念的淡漠和生态环境的破坏。确切地说，温州现象并非孤例，它同样存在于所有商业活动率先活跃起来的地区，如广东的珠三角及潮汕地区、福建的晋江地区、江苏的南部地区等等。我们只能说，那是一个缺乏善恶感的时代，在“摆脱贫困”这个时代主题面前，一切的道德价值评判都显得苍白无力。

温州商品的质量低劣，在很早的时候就被人所诟病。此地与福建晋江、福建石狮被并列为全国“三大制假中心”（还有人将充斥了低劣电脑产品的中关村也列入其中，并称“四大假”），其中尤以温州名声最大。早在1985年前后，温州出产的皮鞋、皮带便以质量低劣而闻名。1987年8月8日，不堪其扰的杭州人在闹市中心的武林门广场上点起一把大火，将5000多双温州的假冒劣质鞋一起烧掉，构成一桩轰动全国的新闻。

1990年前后，假冒伪劣产品对中国市场的冲击已经成为一个民怨沸腾的话题，国家有关部门下定决心将打击假冒伪劣作为治理整顿的一个重点，它一方面可以净化市场，提高消费信心，另一方面则可以对体制外的中小企业进行整肃。早在年初，一些重点区域就已经被圈定，一向颇受批评的温州再度成为焦点。这次被选中拿来当“典型”的，又是那个当年发生过“八大王事件”的温州乐清县柳市镇。

经过几年的发展，此时的柳市镇已经成为全国低压电器的产销聚集地，小小柳市居然有上千家电器作坊，其质量上的良莠不齐现象非常严重。新华社记者胡宏伟在那里采访时看到：刚刚放下锄头把的庄稼汉们正在一台台斑驳陆离的机床边，把从全国各地国有企业收购来的废旧交流接触器肢解，用砂纸和鞋油将之擦得锃亮。河边的埠头上，挤满了一群群村妇，她们清洗着一筐筐电器，然后在河滩空地上晒地瓜干似地晾开成片的电器零件。炉火彤红的锅灶旁，老眼昏花的太婆们一面煮饭，一面慢悠悠地摇着漆包线……

为了赚钱，那些电器作坊中的温州商人们无所不用其极，他们用稻糠换下熔断器的石英砂，以铁片代替白银充当继电器触头。国家规定低压电器必须凭许可证生产，而柳市大批企业中，有证企业不到1%，有证产品不到0.1%，经多次检测，无证的产品全部不合格。为了销售，柳市商人花钱买下一些国营企业的标牌，将电器出厂地全数标明为北京、上海。1989年，国家技术监督局对低压电器市场展开调查，在《总结报告》中，调查人愤怒地写道：“这次全国共检查了近7000个经销单位，查出的伪劣低压电器产品超过170万件（台），价值3000多万元。各地在检查中发现，大多数伪劣低压电器，来源于浙江温州地区，特别是温州乐清县的柳市镇。”与此同时，来自全国各地的事故也频频把柳市的劣迹曝光天下：黑龙江鸡西煤矿由于柳市劣质

电器漏电，引发严重的瓦斯爆炸，多人死伤；河南一家钢铁公司建成剪彩，一包钢水正要倾倒却突然卡壳，上百万元的产品全部报废，一查，还是柳市低压电器惹的祸。

5月，国务院办公厅史无前例地为柳市一个镇“单独发文”——《关于温州乐清县生产和销售无证伪劣产品的调查情况及处理建议的通知》。6月，国家七部局成立了联合督查组到乐清督查处理，浙江省、温州市相继派出工作组进驻乐清，乐清也抽调了154名县直机关工作人员进驻14个乡镇，按照“打击、堵截、疏导、扶持”的八字方针，查处整肃柳市电器。此次整顿前后持续五个月，根据公开报道披露，全镇1267家低压电器门市部全数关闭，1544家家庭生产工业户歇业，359个旧货经营执照被吊销。公安部门立案17起，涉及18人，检察院立案26起，涉及34人，工商部门立案144起。

如此大规模的整顿，让柳市乃至温州全境噤若寒蝉，仿佛“八大王事件”重演。然而，从结果上看，却并没有让柳市走上毁灭之路。就是在这一过程中，一些有实力的企业脱颖而出，经过一年的整治，25家规模稍大的企业最终获得了补办的生产许可证。就在年底，一家名叫求精开关厂的企业一分为二，修鞋匠出身的南存辉和裁缝出身的胡成中各自成立了正泰和德力西，他们引进外国设备和技术，相继以合作制的方式整合了上千家小型加工厂，日后发展成中国最大的低压电器企业。到2000年前后，柳市的低压电器产量占到全国市场份额的60%，已俨然成为一个现代化的产业集群地。

对柳市的整顿是1990年治理整顿的一个缩影。当时，在广东、浙江等沿海各地，以打击假冒伪劣为主题的整顿活动此起彼伏。9月，新华社播发了一篇题为《商业部长买鞋上当记》的新闻稿，将这次打击涂上了一次戏剧化的色彩。新闻称，7月12日下午，商业部长胡平到湖北调查研究，逛了武汉百货商场。在皮鞋柜台前，胡平看中了一双带网眼的棕色牛皮鞋，于是付款49.5元，买下了这双鞋，并当场穿上这双新鞋，继续参观。13日下午回到北京，谁知到家一脱鞋，就发现右脚一只鞋的后跟已掉了一块。17日，在11城市商业局长会上，胡平讲了这件事，又深有感触地说，“劣质产品泛滥，太可恶了。这个问题，生产者有责任，商业企业进货把关不严，也有责任。”21日，轻工部长曾宪林约见胡平，说：“鞋的质量问题是当前消费者反映最强烈的问题，轻工部已打算专门举办一个假冒伪劣鞋的展览会。”胡平当即表示：“我支持，如果你搞这个展览会，我希望我买的那双鞋也能作为一件展品，曝曝光。”

这个新闻用最生动的方式，让全国读者都看到了假冒伪劣产品对日常生活的侵扰，也因此可以团聚起全民的讨伐气焰。不过，另一个正在

发生的事实是，对假冒伪劣的整治，在有些时间，也会成为各级政府保护国营企业既得利益的某种手段和理由。

辽宁省丹东市是我国射线仪器的工业基地，当地的仪表元件厂、丹东射线仪器厂是国家重点企业，它们分别在20世纪60年代初生产出中国的第一只X光管、第一台X射线探伤机。从80年代中期开始，一些人离开国营工厂，就在附近开办起了十多家生产同样设备的私人企业。据报道，这些私人小厂“没有经过行业主管部门审查批准或立项，没有完备的质量检测手段，没有完善的防射线污染设施，没有完整的技术文件、产品图纸、工艺要求”。就在这种赤手空拳的情况下，它们开始与大厂抢食：小厂到大厂挖人才，工人兼职每月300元，技术员800元，调试一台设备外加500元；大厂里的设备、零部件老是失踪，然后在小厂里出现；大厂研制出新的产品，过不了多久，图纸就出现在小厂厂长的办公桌上了；大厂用美元与外商结算，小厂们则可用人民币，而且价格还便宜很多；小厂到处挖大厂的客户，拉交情，给回扣，弄得客源日日流失；最后连大厂的营销员也被小厂拉拢去了，小厂给出更高的提成，甚至“卖出十台，可以给一套房子”。《经济日报》对此评论说，对许多国家骨干企业的厂长来说，本身既受到种种体制上的束缚，动弹不得，外部又受到那些精灵般的、不按牌理出牌的私人工厂的骚扰，唯一能做的就只有苦笑了。在此次治理整顿中，这些小厂受到了严厉的整治，其理由是“盲目发展、重复布点、重复建设，严重影响国家行业规划”。此类整顿在几乎所有私人工厂日渐活跃的行业内都在发生。

这种专门指向体制外企业的针对性整顿，在客观上，让一些行业秩序得到了恢复，也的确打击了日渐蔓延的假冒伪劣之风，但不可否认的是，同时造成了民营公司很大的困扰。1月5日的英国《金融时报》在观察这一现象时说，“在北京重新调整中央计划和加强政府控制的时期，私营企业正在受到严格的控制，虽然它们得到允许可以与较大的国营企业并存，但是，国营企业被放在优先位置上，绝不允许被取消。”新华社主办的《中国记者》杂志在1990年5月发表《光彩的新概念》一文也认为：“近来报纸和刊物上，有关个体户的报道少了。原因呢？不少编辑感到‘拿不准’。至于社会上，则更有甚者。在有些人眼中，个体经济已成了背时之物，最好是‘从重从快’惩罚打击。有的人误以为‘中央已经收了，取缔是早晚的事’。新闻界在一段时间内的沉默，无形中增加了这种不安的情绪。前几个月全国个体户锐减360万人，不能说和这种氛围没有关系。”

在那个时期，乡镇企业被戏称为“气候经济”，也就是随着政策的松与紧而波动性成长。与此相关的另一个事实是，民间公司的崛起实在已

经成为了一个很难被忽视的现状。在广东以及江浙一带，乡镇企业已经在很多行业（尤其是电器零配件行业）获得了领先的市场地位。萧山鲁冠球的万向节厂生产的万向节占到全国50%的市场份额，张家港电子计算机厂生产的计算机存储器、常熟电视机元件厂生产的偏转圈、上海联合灯泡厂生产的铁路信号灯等，都成为全国行业冠军。这些企业将从一个专业性很强的行业出发，逐渐成长为一家现代大公司。也是从这一年起，国家统计局在统计全国工业增长的时候，把乡镇所办的工业企业包括了进去，采用了“乡及乡以上工业总产值”的概念，统计专家承认，乡镇工业约占全国工业的1/3，而在此之前，这些企业在国家统计数据中是“不存在”的。很多欧美的经济学家在研究中国公司时，都会被90年代初的那些戏剧性的数据所迷惑，其实那些年前后的乡镇企业数量及产值的“猛增”，是统计所造成的。1990年，全国工业增长为6%，乡镇企业的列入至少提高了三个百分点。

在10月份的一次座谈会上，农业部副部长陈耀邦承认，“行业不正之风使乡镇企业受到损失。如一些部门借治理整顿之机，向企业乱收费、乱摊派、乱罚款。有的部门借行业管理、发放生产许可证、产品评优或供应平价物资等为由，划走、平调乡镇企业或改变乡镇企业的隶属关系。”

陈耀邦的这段讲话，还只是陈述了事实的一部分。在过去的很长时间里，一直存在着一个现象：一些私营业主为了自我保护及得到政策上的支持，便将自己的企业“挂靠”在乡镇集体上，每年缴纳一定的管理费用，其余的资产处置则一切自主。它们被称为是“挂户经营企业”、“红帽子企业”或“假集体企业”。其挂靠原因主要有三：政治原因——避免受到政治歧视和间歇性的整顿打击；经济原因——可以享受集体企业的一些优惠政策，合法获得原材料等；运营原因——在初期，私营企业不受消费者和经济交往单位的信任。在相当长的时期里，这一部分企业的存在给统计和调查部门造成了困惑，以致人们无法准确地计算出私营企业的真实状况。

1989年之后，随着宏观形势的紧张和政府对私营企业的严厉整治，这股“挂靠风”突然升温。像山东的王廷江和江苏的蒋锡培那样，把自己的企业捐给集体的案例毕竟不是普遍现象，更多的私营企业主选择了折中的“红帽子”方式，数以十万计的私营企业主纷纷挂靠或归属到国营、集体企业的旗下。据统计，在广东汕头地区，此类企业就有1.5万家之多，占到集体企业注册数的六成左右。1990年中期后，政府及媒体突然关注到了这一现象，并对之进行了深入的调查，《经济日报》记者马立群在一篇调查中认为，“假集体现象是私营企业趋利避害的行为，不足为怪，但是由于这种现象损害了国家的利益便不能不

引起我们的关注。这种企业的大量存在，从表面上看似乎是壮大了集体经济，其实大谬不然。这些企业享受的税收、信贷政策优惠，使国家财政受到了损害。有的地方假集体企业占到注册登记集体企业的80%，如果对其进行清理，国家税收无疑可以有可观的增加。”马立群的这种观点代表了当时相当一批观察家和政府官员的立场。很快，在国务院有关部门的督导下，各地开始了对“红帽子企业”——也就是假集体企业的清理工作。

这个清理工作前后持续了四年，其间，在治理执行过程中出现了错综复杂的情况。对政府部门来说，自然是希望对“公皮私骨”的假集体企业进行清理，不让自己所提供的优惠政策放错了“篮子”，给错了对象。而对某些此前挂靠了集体的私人业主，则心情十分复杂，一方面他们还想戴着“红帽子”继续享受优惠政策；另一方面，则也希望通过身份的清晰化，让产权恢复到原来的面目，以免后患无穷。特别是那些已经稍具规模的“红帽子企业”，“摘帽”对它们来说其实更有利于今后的发展。一个更为隐秘的现象是，在清理过程中，有的“真集体企业”也悄悄地挤了进来，其经营者以各种方式“证明”这家企业属于“红帽子”，然后顺理成章地将之归为己有。没有数据显示，在前后四年的清理中，到底有多少真假“红帽子企业”最终完成了产权的清晰，不过，在1992年之后，各地的私营企业数目猛增，其中既有“南巡效应”，也是大批私营企业“摘帽”的结果。

与“红帽子企业”同时出现的另外一个企业事件，则是在浙南和珠三角地区开始流行一种全新的企业模式：股份合作制企业。

股份合作制企业又是精于变通、擅长“绕着红灯走”的温州人发明出来的。据记载，第一家股份合作制企业是温州市城郊的瓯海登山鞋厂，它是1985年5月由26个农民集股7.2万元创办的，这些农民既是工厂的股东，又是员工，所以被称为“股份合作”，是一种“新型的集体经济”。不过，这种合作制一旦规模大起来，就经不起推敲了，因为不可能让后来招用的工人都一一地成为股东。到1988年，聪明的温州干部又找到了一种更有说服力的产权模式。这年8月，苍南县在一家名叫桥墩门啤酒厂的小企业搞试点，设计出“股份合作企业章程”，此章程的微妙之处在于，它规定“企业财产中有15%是企业全体劳动者集体所有的不可分割的公共积累资金”，“它的独立存在，是股份合作制企业区别于合伙私营企业和作为集体经济组成部分的重要标志之一”。正是有了一部分公共积累，股份合作制企业被理所当然地归入了集体经济的范畴。这一企业股权的设计举世皆无，可说是中国基层改革派面对所有制禁区的一次大胆创新，它被认为是一种“非驴非马经济”，却在理论上能够自圆其说。一家私营企业要“改造”成股份合作

制企业也可谓非常之便捷：只要宣布本企业15%的资产为“全体劳动者的公共积累”即可。

温州的这种新型企业模式很受改革派理论人士的青睐，当私营企业备受一些思潮侵扰之际，股份合作制成了一个理想的过渡模式和“避风港”。1990年2月，农业部发出第十四号令，颁布《农民股份合作企业暂定规定》，并附《农民股份合作企业示范章程》，其蓝本便是桥墩门啤酒厂的那个章程。在农业部的主导下，沿海各地纷纷推广股份合作制，很多集体企业也乘机进行了产权改造，由于各地情况不同，那条15%的“公有制的尾巴”也有粗有细，有些只有10%，有的则高达50%，不过无论如何，这种模式的尝试削减了一些人对私营企业的无休止的清算，也让企业部分地完成了资产所有权的清晰化。

这便是发生在1990年前后的一个事实：政府出于宏观整顿和维护集体经济的目的，发动了对“假集体企业”的清理，间接催生出一种新的股份合作制企业模式，最终意外地演变成为中国改革开放以来第一次大规模的企业产权清晰运动。江浙及珠三角一带的很多私营公司，以股份合作制的面目发展了相当长的时间，在政策日渐宽松后，它们又以各种手段剪掉了那条仅仅在名义上存在的“尾巴”，恢复其本来的产权性质。

1990年的中国，以9月份的亚洲运动会为界，泾渭分明。前面的大半年全力搞整顿，经济从过热迅速转入平稳，之后则重新启动开放与发展的主题。

1988年的物价闯关失利以及发生在1989年的社会动荡和经济低迷，让中国的决策者对未来的改革模式有了新的思考。激进的思路渐渐退潮，一种渐变式的改革理念成为新的主流。1989年，邓小平曾提出，中国的问题，压倒一切的是需要稳定。此后，“稳定”成为一个频繁出现的名词，《人民日报》在新年元旦社论中写道，“只要保持稳定，即使是平平稳稳地发展几十年，中国也会发生根本性的变化。”

“稳定压倒一切”与“摸着石头过河”，以及“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，都是邓小平的改革名言，细细咀嚼，其中意蕴一以贯之。

从1989年下半年开始的治理整顿，让全世界对中国政府强有力的调控能力留下了深刻的印象。出乎很多国际观察家的预料，中国经济并没有在通货膨胀中继续失控地滑行，而是迅速地从过热中冷却了下来。在1989年，全国物价总水平上升了17.8%，下半年更是高达40%，用《纽约时报》的话说，“物价狂涨几乎可以跟1949年共产党接管这个国家时相提并论”。然而，到1990年6月，物价指数就已经降到远低于

危险界线的3.2%，抢购风潮退去，社会恐慌心理随之就平静了下来。

在通货膨胀被强行控制住之后，消费的持续低迷立即成为一个新的全国性苦恼。老百姓开始持币惜购，银行存款猛增，所有消费品和物资市场一片萧条。从7月开始，一个新名词开始被频频讨论——“市场疲软”。到八九月间，全国的工业成品库存积压比去年同期增加了21%，达到1067亿元，而国家预算内国营工厂的库存更是增加了45.9%，实现利润下降56%，平均每100家工厂里就有33家出现亏损。

很显然，这种日趋冷却的经济态势，同样是可怕的。于是，“启动市场从何入手”又成为全国媒体热议的主题，《经济日报》甚至开辟专栏讨论“煤炭多了，煤炭行业怎么办”，这个设问放在一年多前几乎就是天方夜谭。各地政府开始筹划如何让经济升热的措施。总书记江泽民视察了海南，重申中央政府全力支持海南的特区开放政策，在媒体上引发出新一轮的“海南热”。

9月，第十一届亚洲运动会在北京隆重举办，这自然成为政府凝聚人心、提升全民热情的大舞台。为了这个运动会，北京市投入25亿元，建造了20多个大型的体育设施，一些原先被卡住的基础建设项目投资开始悄悄恢复。全球媒体的瞩目，以及数十万人的参与，也让沉闷了两年多的企业界得到了很多商业机会。新华社热切地评论说：“亚运会主要带来的是机遇，是可能性。”美联社也认为：“亚运会对北京政府是一个福音，体育再次展现出它推动经济繁荣的能力。”在这一届的运动会上，年轻的计算机产业展示了自己的成果，长城、联想等公司自主开发了运动会所需的软件系统，90%的计算机采用了国产货。不过，为了防止出现意外，组委会还是请IBM公司来承担信息备份的工作。



▲亚运会召开，体育再次展现出它推动经济繁荣的能力

到下半年，所有关注中国经济的人都把目光对准了上海和深圳，在那两个城市，因为社会经济动荡而中断的资本市场试验，终于修成正果。

在1988年底的中南海汇报会后，高西庆和王波明们就搞起了一次“证券交易所研究设计联合办公室”，着手证券交易所的筹办事宜，但是，工作很快就被突如其来的动乱打断了。在将近大半年的时间里，他们一直无所事事。王波明后来说过一个很有趣的细节：他和另一个叫章知方的同事每天在办公室里面面相觑，某日，章实在坐不住了，说，“我有点事儿，先走啦。”不久，王波明也实在待不下去了，就跑到附近的电影院看电影，待摸黑走进影院，突然发现前排座位上的那个人好是眼熟，定睛一看，果然就是“有事先走”的章知方。

王波明讲的笑话很有戏剧性，不过要记录的是，尽管实际工作被停滞了下来，然而在当时清醒而务实的高层人士中，对证券交易所的谋划一直没有停息过。1989年12月2日，上海市委在康平路小礼堂开会筹划开发浦东，身兼上海市委书记和市长的朱镕基明确要求加快上海证券交易所的筹备，当场有一些干部对此颇有迟疑，银行官员担心交易

所起来，会分流银行信贷资金，政策人士担心证券买卖有点赌博，不利于精神文明建设，国营企业向个人发行股票，会不会搞成变相的私有化？主管意识形态的干部则担心，开交易所会不会在上海滩上又培育出一代资产阶级？朱镕基的表态才使这些干部的思想稳定下来。



▲4月18日，上海市人民政府浦东开发办公室和浦东开发规划研究设计院正式挂牌，举手致意者为当时的中共上海市委书记、上海市市长朱镕基

上海对资本市场的热情有着特殊的情结。中国的第一张股权证便是于1859年在这里出现的，当时美国公司琼记洋行花10万银洋定造火箭号轮船，中国商人入股1万元。1877年，李鸿章创办轮船招商局，共招商人入股37万两白银，是近代中国史的第一个股份制企业。在1949年之前，上海一直是远东地区最大的金融城市，很多史家认为，正是因为它的衰落才成就了香港的辉煌。此刻，作为国家最大的工业城市，上海每年上缴财政占全国的1/6，而在改革开放的各个领域却都已经落后于广东，若没有特别的手段，上海振兴将无从谈起。1990年2月，专程南下到上海过春节的邓小平提出要开发浦东，并反思如果搞四个经济特区时就加上上海，现在长江三角洲，整个长江流域，乃至全国改革开放的局面，都会不一样。4月18日，国务院总理李鹏宣布：中共中央、国务院同意上海市加快浦东地区的开发，在浦东实行经济技术开发区和某些经济特区的政策。浦东开发政策的确立，让上海再度成为中国经济成长的龙头，其长远效应十分巨大。从1990年

到2004年，浦东的GDP从区区60亿元增加到1790亿元，浦东以上海1/8的人口、1/10的土地面积，创造了上海1/4的GDP和工业总产值、1/2的外贸进出口总额和1/3的利用外资总额，等于在15年里再造了一个上海。这里成为中国金融的核心区，以及跨国公司总部最密集的区域。按1990年的中央规划，浦东的优惠政策将享受15年，到2005年，就在这个期限到来之时，国务院又批准浦东新区进行综合配套改革试点，将其试点效应继续延伸和扩展。



▲上交所的第一任总裁尉文渊

如果说，浦东开发是上海起飞的战略一翼，那么，证券交易所的建立则无疑是另外一翼。早在3月，朱镕基出访美国、新加坡等国，在抵达最后一站香港时，他在记者招待会上不动声色地说，上海证券交易所将在年内成立。此时，上海的金融官员对这个时间表闻所未闻。6月，35岁的中国人民银行上海分行金融管理处副处长尉文渊受命筹建证交所。

尉文渊空手上任，十年后他对友人说，“当时年轻，如果知道以后的沟沟坎坎，就不接这个总经理了。”他受命后的第一个电话打给了正在不亦乐乎地炒卖国库券的万国证券总经理管金生，管在电话那头笑道：“我知道迟早会接到这个电话，无非不知道会是哪个人打来。”尉文渊当时面临的状况是，全上海可作为会员的证券公司只有3家：万国、申银和海通，比较成型的股份制企业也只有11家，够上市资格的则只有6家。就这么“三把蔬菜”、“六块肉”，尉文渊硬是把它炒成一桌菜。

12月19日，上海举行上海证券交易所开业典礼，朱镕基致开业辞，尉文渊敲锣开市。有目击者称，尉敲完锣后，激动得当场晕倒，被人搀扶着离开了热闹的现场。 117

当日，有30种证券上市，国债5种，企业债券8种，金融债券9种，公司股票8种。毕竟有40年没有搞资本游戏了，所有人都手忙脚乱，第一笔交易对象是电真空股票，由海通证券抛出，未达三秒便被万国证券抢去，于是宣布无效。再次竞价，申银证券吃进，成交价365.70元。如此，三大券商在共和国证券史上的第一笔交易中都亮相了。

上海即将开市的消息，在南方的深圳引起了连锁反应。在过去的一年多里，深圳一直在向中央申请开办证券交易所，然而迟迟未得回复。尉文渊在上海一阵紧锣密鼓，让深圳人不再坐等。11月22日，深圳市委书记李灏约见深交所筹备组负责人禹国刚，问：“什么时候可以开市？”禹答，“如果你们今天拍板，我们明天就开业。”

12月1日，深圳证券交易所抢在上海之前“试开市”。由于当时还没有得到中央政府的正式批文，深圳就没有像上海那样大张旗鼓，直接催生者李灏没有出现在开市仪式上，而是委派了深圳市资本市场领导小组的副组长董国良出席。由于仓促抢跑，深市在交易工具上也没法跟拥有电脑交易系统的沪市相比，股市第一天成交安达股票8000股，采用的是最原始的口头唱报和白板竞价的手工方式。深交所的正式批文要到1991年7月才下达，当月3日，全国人大常委会副委员长陈慕

华、李灏等人都热热闹闹地出席了“开业仪式”，用禹国刚日后的话说，“孩子生出来了，还能再按回娘肚子里不成？”



▲筹办深交所的禹国刚

不过，无论创市的过程是怎样的幼稚忙乱，中国的资本市场却在1990年底形成了自己的“双市格局”。以这两个交易所为中心，中国公司将演出一轮又一轮的商业大戏。

正如运动员赛跑，最容易在拐弯处比出高下，中国众多公司的此起彼伏，也每每是在周期性的宏观调控中变幻着各自的命运。开始于1989年初的治理整顿，让无数企业备感压力，也让那些有远见和能力的企业获得了快速成长、超越同类的机会。

在经历了早期求大于供、粗放经营的阶段后，一些国营企业家开始把注意力放到质量的提升和新技术的开发上。在青岛，靠率先引进日本生产线、在“冰箱热”中赚到钱的张瑞敏比他的同行们更有市场眼光。他在福建跑市场时发现一个怪现象，到了夏天，人们洗衣服洗得特别勤，洗衣机反而卖不动。很快他找到了原因，当时市场上只有容量4公斤、5公斤的洗衣机，夏季每天要洗的衬衣、袜子，用大洗衣机洗又费水又费电，不如用手洗方便。其实并不是夏天人们不需要洗衣机，而是没有适合的小洗衣机。于是，海尔的工程师们马上研制出了“小小神童”洗衣机，洗衣容量为1.5公斤，3个水位，最低水位可以洗两双袜子。这种洗衣机投入市场后立刻就供不应求。秋天，张瑞敏

从北京领回了“国家质量管理奖”，他还送了四台冰箱到德国参加样品展示会，并提出“三个1/3”的企业发展战略目标，即今后海尔冰箱将在“国内生产国内销售1/3，国内生产海外销售1/3，海外生产海外销售1/3”。在这个稍显粗糙的规划中，人们已经可以看到中国成为“全球性制造基地”的雏形。

北京联想的柳传志获得了第二届全国科技实业家创业奖金奖，联想成为继四通（这家公司的创始人万润南在上一年出逃国外）之后最大的电脑销售商，开始自主生产、销售微机板卡。公司办公室主任郭为想出了一句牛气十足的广告词：“人类失去联想，世界将会怎样？”这则广告从下一年起投放，立即风靡全国。





▲把长虹带入辉煌的倪润峰

在偏远的四川绵阳，一家名叫长虹机器厂的军工企业突然跃升为全国最大的彩电制造企业。它在1980年率先转型，与日本松下合作，成为国内首批引进生产线批量投产彩电的企业。就在彩电炙手可热的1988年，厂长倪润峰又研制出第一台立式遥控机型，他还组织了200多名销售员“上山下乡找市场”，一番拳打脚踢之后，长虹成为全国首批45家国家一级企业之一，而且是西部唯一的一家。

无论是海尔、联想还是长虹，1988年之前的国营企业序列中都是寂寂无名之辈，也没有得到国家政策的特殊倾斜，然而它们都因为有一位杰出的领导者，并且在各自的行业中率先完成了技术改造和管理提升，因而在市场竞争中站住了脚跟，得以迅速地脱颖而出，相继成为新一代国营企业的楚翘。而那些试图寻找政策保护，甚至期望通过治理整顿“净化”行业秩序的老牌大型公司则不可避免地持续沉沦，最终成为时代的落伍者。



▲第一家麦当劳餐厅在深圳市解放路光华楼西华宫正式开业

麦当劳急匆匆地在深圳开出它在中国大陆的第一家快餐店，这已经是1990年的10月8日。

刚刚参加完高考的深圳女孩邱洁云是第一批参加面试的服务员，她说：“我本来以为应聘服务员，顶多是擦擦桌子，没有想到第一天就被分配去洗厕所。我当时觉得很委屈，一边洗厕所一边掉眼泪。”她后来当上了这家深圳店的经理。麦当劳匆忙开店，是因为它实在无法忍受一个事实：比它早进来三年的肯德基早已赚得钵满盆满了。《纽约时报》在报道中羡慕地说，“每天一到吃午饭的时候，北京三家肯德基炸鸡店就门庭若市，排队的人里三层外三层，两块炸鸡、一点土豆泥、一点卷心菜沙拉和一块面包就要8.5元。天安门附近的分店创下肯德基单店最高销售纪录，它是世界上规模最大、盈利最好的连锁店。”

那些早早来到中国的外国品牌都尝到了甜头。最早来到中国的法国服装品牌皮尔·卡丹开在北京的一家专卖店每天就有2.3万元的销售额，一件不起眼的服装标价就高达1500元。9月，皮尔·卡丹本人又来了一次北京，他被特许在以前的皇宫紫禁城里举办了一场热闹的时装秀，在过去的几百年里，这是破天荒的第一次。这位很有商业头脑的时装大师还同时代理了迪奥、瓦伦蒂诺等意大利品牌在中国的销售权。香港《文汇报》撰文《洋货狂袭中国》，它从吃穿住用等方面分析洋货对国货以及消费者观念的冲击，作者惊呼："任凭洋货长驱直入，充斥市场，其严重后果令人不寒而栗。"在这样的言论背后，人们似乎已经看到，在不久的将来，必定会有一次国货振兴的运动。



▲繁荣一时的"中英街"街景

那一年，几乎所有向往时尚生活的中国消费者都知道在深圳有一条"中英街"，那里可以买到最便宜的洋货。这是一条长约250米，宽不足4米的小街，位于深圳与香港交界的沙头角。从1979年开始，这里就成为一条特许的免税街，内地的游客参加指定旅游公司组成的旅游团，办理完"特许证"就可以进入购物。每天，在入关处排队的游客宛如长龙，人们领到"特许证"后就立刻挤进小街，先是站在标有"中英地界·光绪二十四年"字样的石质界碑前拍照留影，好奇地眺望一眼近在咫尺却无比神秘的香港岛，然后就冲进300多家小店铺里疯狂抢购各种时髦的小商品。一位叫刘福来的店主后来回忆说："那时候早上从开门一直到落闸，生意都很好，大陆的观光客对这边的东西不论什么都感兴趣，录像机、照相机、金首饰、衣服，甚至连力士香皂都抢

着买，基本上不说价。”一直到1997年香港回归前后，“去中英街购物”都是无数内地消费者最向往的购物行动之一，这里每天有超过1万人次的游客，节假日和高峰期游客数量超过10万人次，一年游人量达1500万以上，成为全国知名度极高，也最奇特的购物观光地。

在中国，曾经让人们无限憧憬的1990年，就这样出乎预料地展露出全民商业化的面貌，它跟1978年刚刚开始改革时的向往实在有太大的出入。人们变得越来越实际，如何尽快地改变自己的生活状态，如何发财致富享受生活，成为一个公开而荣耀的话题。几年前还被视为靡靡之音而遭到禁止的台湾歌手邓丽君，现在成了最受欢迎的流行偶像，台湾女作家琼瑶的言情小说和香港作家金庸的武侠小说，成为大中学生们最喜欢的文学作品，他们的盗版图书摆满了全国所有城市的大小书摊。还有一个叫汪国真的青年诗人以一本轻佻而快乐的《年轻的风》[118]狂销100万册，创下有新诗以来的出版纪录，他最出名的诗歌是《我微笑着走向生活》[119]。也许，他真的说到了人们的心坎里。

1991　沧海一声笑

沧海笑，滔滔两岸潮，浮沉随浪记今朝。苍天笑，纷纷世上潮，谁负谁胜天知晓。

——黄：《沧海一声笑》，1991年

日渐世俗和商业化的时代特征，让中国不再像过去那么充满神秘感和难以琢磨。不过，在意识形态领域，两种不同的声音仍然还在隔空交锋。如果仅仅从报章上的争论来看，1991年的中国弥漫着“改革是姓‘社’还是姓‘资’”的硝烟。而事实却是，争论如江面上迷眼的乱风，实质性的经济变革却如水底之群鱼，仍在坚定地向前游行。

三年多来的宏观调控，让过热的经济趋于平稳，各项经济指标大大降了下来，人们在改革上变得缩手缩脚，尽管中央提出了浦东开放，并重申海南特区政策不变，但是，在总体的发展思路上，各级官员仍然摸不透未来的方向。这时候便需要有影响力的大人物出来，重新唤起所有人的热情。这个使命又落到了已经宣布“完全退出政坛”的邓小平身上。这两年，邓小平都是在上海过的春节，2月15日至3月22日，上海《解放日报》根据他在上海期间的讲话，先后发表三篇署名“皇甫平”[120]的评论，提出要继续坚持解放思想，敢冒风险，大胆改革，不要再囿于姓“社”姓“资”的诘难。

这组社论甫一刊登，便在一派沉闷的舆论界掀起轩然大波，因为它并未标注出思想的来源，便引起一些人士的指责和围攻。某杂志在4月20日发表《改革开放可以不问姓“社”姓“资”吗？》一文，说：“不问姓‘社’姓‘资’，必然把改革开放引向资本主义道路而葬送社会主义事业。”[121]另一本杂志推出《重提姓“社”与姓“资”》一文，说：“一切不愿做双重奴隶的中国人，在改革大道上前进时，有责任也有权利问一问姓‘社’姓‘资’，时刻提防不要偏离改革的方向。”[122]8月和9月，北京报纸相继发表《问一问姓“社”还是姓“资”》和《当前改革的三个问题》，认为：“实行改革开放必须区分姓‘社’还是姓‘资’。原因很简单，因为现实生活中确实存在着姓‘社’和姓‘资’两种不同的改革观。”

这样的争论将持续一年，直到下一年邓小平在深圳的视察被公开报道后才戛然而止。在各个领域，一些大胆的人们都已经迫不及待地重新出发了。中国改革史的一个特点便是，人民的实践有时候会走在中央政策的前面，一切的改革和突破尽管会阶段性地受到意识形态争论的影响和干扰，但是并不能真正地阻挡它前行的脚步。

5月，李瑞环去温州视察，就在这个月，有位离休干部刚刚给北京写了一封信，揭发温州老板个个“五毒俱全”，“骑的是本田王，穿的是A底王，睡的是弹簧床，抱的是花儿王”。此信直接导致中共中央派出一个调查组前往温州核实调研，刚刚从柳市整顿事件中喘过气来的温州再次风声鹤唳。颇有改革风范的李瑞环当然知道温州干部所承受的巨大压力，当地官员在向他介绍“股份合作制”企业时，再三小心翼翼地论证说，这是一种“新型”的集体经济，跟私营经济有“本质上的差别”。李瑞环当时的态度令当地官员悬着的心放下了一小半。

“姓资姓社”的争论，在经济领域便体现为公有制经济与私营经济的比例问题，有些人士担忧的正是后者的迅速增长将改变社会主义国家的性质。 123

最近这段时期，国营企业在市场竞争中所表现出来的乏力实在让人失望。1月12日的《中华工商时报》刊登了一篇新闻：北京袜子、手套等日用小商品严重积压，东城区就有数百家这样的国营中小企业，东城区工商局为了让区内的国营企业多一些销售的机会，就主动安排它们进入集贸市场，并动用行政手段让它们占据最好的摊位，结果却是事与愿违，数以百计的积压厂家只有17家前来登记申请，最后只有六七家到市场里去设了摊。记者在北京最大的和平里综合集贸市场上看到的景象是，“国营、个体的摊位泾渭分明，前者的守摊人缩着脖子，躲在柜台后面，一副十足官商作风，个体练摊的则又是叫卖，又是拿着样品比画，热热闹闹地吸引绝大部分的顾客。在刺骨寒风中，个体练摊的照旧天亮出，天黑收，而国营的推销员却按部就班，实行8小时工作日，若要延长营业时间，就涉及奖金、加班费，牵一发而动全身。”这些国营摊位的销量不及私人摊户的1/4，很快就被淘汰出了市场。记者最后无奈地说，“虽然使国营企业在场地、产品、流通环节等硬件上与个体形似，但是在利益机制、市场机制上的神合却难以达到。”这是一个带有很强寓意性的新闻，它展现出国营企业在充分竞争领域中的被动与尴尬。

此时的国营企业改革再没有80年代中后期那股“一改就灵”、“一包就活”的意气风发，更多的时候，它带有了悲壮而无奈的气息。在全国两会上，一位北京代表说，“我们心头像是压上了一块大石头，这石头就是国营的大中型企业。”从1984年起，各项改革措施年年创新，从利改税、承包制、政企分开，到优化组合、股份制、租赁制，药方开出了一帖又一帖，却罕有成效。近年来，即便是在诸多“倾斜”、“保护”以及创纪录的大批信贷资源源源注入之后，国营企业的表现依旧让人们无法轻松起来：生产回升缓慢、效益下降、亏损翻番。新华社评论员在一篇述评中忧郁地说，“人人皆知倘若大中企业不能振作，

则今后十年中国经济断无成功之望。”在当时，唯一对这个“共识”不以为然的是来自四川的经济学家蒋一苇，他一直反对“鸟笼经济”的做法，认为国家应该放弃对国营企业的偏执性倾斜，以更大的包容和宽阔的视野来平等对待不同的所有制经济，对于国营企业，他的观点是“吃任何药都不如不吃药，不管就活”。 124 《人民日报》记者凌志军在采访归来后写道：“我颇看重此说，却想不透其中含义。”

蒋一苇的观点不但让凌志军想不透，也得不到广泛的认可。事实上，所有人对国营企业的绝望不是一天形成的，而是历经了20多年的痛苦拯救与反复。正如凌志军所困惑的：“在过去的这些年里，对国营企业开了无数药方，每用一剂，大家便道‘活了’，到现在已‘活了’不知多少次了，定下心来再看，却发现仍是‘不活’。莫非我们今后把这些药重吃一遍，就真能见效？”

5月份，还发生了一件很有趣的事件，那就是新闻媒体替改革开放后投资最大的钢铁企业上海宝钢讨债。据报道，在过去的几年里，这家中国最现代化的钢铁基地一直受到三角债的困扰，累积至今已经高达20多亿元，占到流动资金的1/3，濒临难以为继的境地。国家计委、全国清欠办公室以及上海市政府都出面替宝钢协调清欠，但是效果却始终不彰，百般无奈之下，只好使出了最后的一招：把那些主要的欠账大户（总共有113家国营制造企业和流通公司）的名单在《中华工商时报》刊登了出来。随后的几个月里，在媒体的一一追问和督促下，欠债大户们才纷纷开始还债。时报的一位叫张文学的记者还跑去欠宝钢4400万元的长春第一汽车厂，促使该厂还出了800万元。由媒体来扮演催债角色，实在是一个很有点黑色幽默意味的事件，这也从侧面表明，在国营企业的调控和管理上，有关职能部门已颇为乏力。

发生在河北廊坊市的刘森林辞职风波，则展现出国营企业治理中的另一种尴尬。1985年，25岁的刘森林挂靠廊坊农工商总公司开办了一家化学清洗公司，他用家产做抵押向农工商借了五万元创业，六年后，这家公司不断滚大，资产达到1040万元，拥有300多名员工。按协议，刘在1990年可得150万元的承包报酬，农工商却以不合政策为由拒绝兑现。于是，刘森林与“婆婆”的关系迅速恶化，刘提交辞呈，宣称要带着骨干员工自办私营公司。这个事件经媒体报道，引起广泛的关注，围绕“刘森林该不该离开”展开了热烈的讨论。风波最后的解决方案是，在廊坊市政府的斡旋下，刘森林的公司与农工商脱离隶属关系，成建制地挂靠到另外一个“婆婆”——市轻化局，此事才算平息下来。这个风波表明，随着企业自主能力的提高，它们与主管机构的矛盾将变得越来越突出和难以化解。

种种迹象表明，传统意义上的国营企业已经在日渐激烈的市场环境中

日薄西山了，两年来的治理整顿和市场萧条，让那点仅有的进取心也消磨殆尽。农业部提供的数据表明，在1990年里，乡村集体企业实现利润265.3亿元，首次超过国营企业的246亿元，前者的销售利润率为5.6%，相当于后者2.6%的两倍多。农民企业家鲁冠球用一句顺口溜表达乡镇企业与国营企业竞争的自信——“老虎出山好，猴子照样跳”，他甚至在北京两会期间预言，到2000年，乡镇企业无论产值还是利润都将超越国营企业，在国民经济中扮演“老大哥”的角色。当然，这只是一个农民企业家的个人豪言，但此言一出，举国学界竟没有人与之讨论。国家开始重新思考国营企业的振兴战略，让每一家国营企业都获得生机看来是不可能了，因此，除了继续千方百计在政府扶持、体制松绑上下功夫外，一个更为明智的做法似乎是：收缩战线，让那些实在扶不起来的“阿斗们”自行了断。

8月15日，每天都在讨论如何搞活国营企业的《经济日报》刊登了评论员詹国枢的一篇述评《少数企业“死”不了，多数企业“活”不好》，文章称，“产业结构调整之所以困难，症结就在于我们的少数企业（尤其是国营企业）死不了——风浪来了，大家匍匐在地，风浪过了，全都站起身来，产业还是那个产业，结构还是那样的结构。不是我们不想让一些企业活，而是客观环境不允许这些企业活。”此文刊出，顿时引发广泛的关注，很多人感觉到了政策调整的先兆。《经济日报》此时已隶属于国务院系统，它的很多观点代表了官方的态度。此后数月内，《经济日报》选中四川省为典型，又展开了一轮“死一块活一片”的连续报道，记者们相继提出“让抢救无望的企业‘安乐死’”、“红白喜事一起办”等十分尖刻的观点。

事实上，让那些实在活不下去的国营企业死掉，不仅仅是一个观念解放的问题，还有很多实际上的困难，最主要的便是下岗工人的善后问题。多年以来，国营企业的工人接受主人翁教育，以厂为家，以身为工人阶级为荣，从来没有下岗的思想准备和再就业的能力，在很多老牌企业里，更是全家上下都在一厂工作，其“工人身份”甚至是可以传代世袭的。要让这些企业一死了之，必定会引发强烈的社会动荡。深圳市于1990年4月起，率先向外商出售国营企业。到1991年，深圳已经出售了40多家国营企业的产权，交易价值1.9亿元。媒体的观察是：“在产权转让中，最难处理的是职工的转让，新业主往往不要原企业的职工，都想重新招工，致使原来的职工失业。深圳市有关部门正想办法解决这个难题。”

四川让特困企业“安乐死”的主要办法，是让活得还不错的国营企业，兼并那些亏损的同行，同时，政府给予前者更多的优惠政策和扶持。成都的无缝钢管厂就兼并了六家亏损的工厂，厂长对记者说，“兼并

是企业行为，但绝不是企业的自发行为。”言下之意，如果没有足够的优惠，他们不会吃下那些烂苹果。为了兼并一家钢铁厂，钢管厂与政府谈判了15个月。这个经验在后来的数年内得到推广，不少地方因此组建起由归并而形成的规模庞大的国营企业集团，他们往往因此得到上市融资的“指标”，在财税上更是享受特别的优待。在这过程中，像钢管厂那么“强势”的企业似乎不多，绝大多数的兼并都是政府意志的体现，“归大堆”带来的后遗症又将引发新一轮的企业兴衰。

1991年11月25日，上海牌轿车宣告停产，至此，建国后的两大汽车品牌——红旗牌轿车与上海牌轿车均告消亡。不少工人闻讯从市区赶到安亭，争相与最后一辆上海牌轿车合影，有人眼里还泛起了泪花，还有人则手抚车身，依依惜别。上海牌轿车于1963年开始批量生产，改革开放之初，它是国家专控商品，只有县团级以上的干部才能乘坐，普通人和私人企业均无权购买。1983年之后，日渐出现生存危机的汽车厂开始私下向社会出售轿车，每辆定价2.5万元。工厂老人回忆说：“每次卖车的时候都害怕极了，提心吊胆的，生怕犯什么政治性错误。”

就在上海牌轿车羞羞答答地在市场边缘徘徊的时候，德国大众在华投资却逐年增加，它出产的桑塔纳年产6万辆，竟接近上海牌轿车在过去28年里的总产量，已俨然成为中国市场的第一轿车品牌。8月份的美国《商业周刊》评论说，“1990年，上海大众的税后利润一举超过了大众的全球盈利目标，其原因之一是，只有在中国这样的国有经济条件下，一辆普通的大众桑塔纳轿车才能卖人民币17.8万元，几乎六倍于该产品的世界平均价格。”很显然，惊人的利润空间，是导致中方最终决心放弃上海牌轿车的重要原因。自从在1985年组建上海大众汽车之后，原来的上海汽车厂名存实亡，全厂2900人中的业务骨干共1600人全都去了新的合资厂，政府主管部门也不再对原来的生产项目再投入，上海牌轿车在形同被弃的情形下苟延数年，终于无法支撑。在1991年5月，国家有关部门决定，在未来四年内报废170万辆在1974年前制造的老汽车，绝大多数的上海牌轿车都在此列，这对于中国汽车产业来说无疑是一个天大的利好，可惜那些老迈的国营老厂已经无缘分享“蛋糕”。《南华早报》引用物资部门官员的话说：“政府将为机关和企业用新车替换旧车提供财政方面的帮助，这些新车主要是由中国与美国、日本、德国和法国的合资工厂生产的。”

上海牌轿车的消失，是一个象征性事件。在跨国公司和新兴民间企业的双重冲击下，曾经红极一时的老牌国营企业品牌都相继凋零，一个时代终于在恋恋不舍中褪去了它最后的一道余晖。

关于国营企业的“生死讨论”，事实上意味着一场即将绵延十多年的资

本盛筵已经悄然开始了。对陷入困境或处于市场边缘的国营资产的分割、重组与出售，将成为财富积累和改革成果分配的重要方式。如果说，在1988年，“资本”这个曾经被视为洪水猛兽的万恶名词已经重新归来，那么在今年，它已经散发出越来越迷人的金色光彩，那些最早认识到它的人们将一一成为新的财富宠儿。而让人感到意外的是，这些人中的相当一部分正是从庞大无比却又貌似僵化的国营资本这座“大金山”上，挖取到了各自的“第一桶金”。

今年，一直对自己的商业天才深信不疑的四川万县人牟其中，终于证明了自己的“天才”。

在离开家乡之后，他一直在深圳、北京和海南等地寻猎，他的南德公司做过各种各样的贸易，从贩卖钢材到批发毛线。向来喜欢天马行空的他，从不放过任何一个可以露面的“大场面”，1989年，他受到邀请去瑞士达沃斯参加世界经济论坛，这是中国企业家第一次参加这个知名的非官方论坛。达沃斯的物价奇贵，牟其中不敢吃饭店里的食物，便天天跑到小巷里找最便宜的馅饼。会期半个月，他住了四天就受不了要回国，临结账时才被告知，作为受邀嘉宾，他的食宿都是由论坛方面全包了的。

达沃斯归来不久，他在从万县到北京的火车上认识了一个河南人，从后者口中，牟其中得知正面临解体的前苏联准备出售一批图-154飞机，但找不到买主。于是，异想天开的他觉得这是一个值得冒险的生意。南德既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够的现金，要做成飞机贸易简直是天方夜谭。但是，牟其中却决意一试。他打听到一年前刚开航的四川航空准备购买飞机的消息，便七拐八弯地前往洽谈，川航同意购进苏联飞机，然后，牟其中又从四川当地的国营企业中组织了罐头、皮衣等大批积压商品，准备用以货易货的方式达成这笔生意。牟很能抓住人的心思，他接待苏联航空工业部官员的地点选在北京钓鱼台国宾馆，在开始谈判之前，他“很荣幸地”告诉客人，这里便是不久前戈尔巴乔夫同中国领导人会谈的地方，一向唯上的苏联同志当然立刻肃然起敬。就在牟其中的空手倒腾之下，这笔“不可能的生意”居然变成了现实。1991年年中，南德、川航与苏联方面达成协议，中方用价值4亿元人民币的500车皮日用小商品换购四架苏制图-154飞机。这笔贸易经媒体报道后，牟其中顿时成为全国热点人物，他自称从中赚了8000万到1个亿。牟的运作其实一直游走在政策的边缘，2000年7月，川航对外拍卖当年购进的一架图-154飞机，其名义是“走私飞机”。

“罐头换飞机”令牟其中一夜成名，更让他对自己的“空手道理论”深信不疑，他对来访的记者说：“过去的经济规律已经变得十分可笑了，

工业文明的一套在西方落后了，在中国更行不通，我们需要建立智慧文明经济的新游戏规则。有人说我是空手道，我认为，空手道是对无形资产尤其是智慧的高度运用，而这正是我对中国经济界的一个世纪性的贡献。”在今后的十年里，牟其中将他的这套理论一再地付诸行动，他策划了一大堆听上去就吓死人的“宏大计划”，其中包括将喜马拉雅山炸开一个宽50公里、深2000多米的口子，把印度洋的暖湿气流引入中国干旱的西北地区，使之变成降雨区。在整个20世纪90年代，牟其中一直是媒体的焦点，他获得了“中国十大民营企业家”、“中国改革风云人物”、“中国十大实业家”等众多称号；南德集团被称为“中国改革开放的试验田”、“中国真正的民营企业”；在1994年，美国《福布斯》杂志将牟其中列入当年度的全球富豪龙虎榜，位居大陆富豪第四位；同年，中国的一本名为《财富》的民间杂志把他定为“中国第一民间企业家”和“大陆超级富豪之首”，这位充满商业想象力和改革空想热情的四川人也因此成为第一个被冠以“中国首富”的企业家。

牟其中在1991年前后的冒险成功，不是一个偶然的事件。在经历了13年的改革之后，计划体制已经在内外交困中走到了逐渐瓦解的边缘，缺乏市场开拓能力而造成货物积压仍然是困扰很多国营企业的最大难题，这无疑给很多像牟其中这样的大小倒爷提供了巨大的运营空间。通过创新的方式在流通环节中获取利益，成为这些冒险家屡试不爽的致富手段。不过，由于缺乏规范的资本工具和游戏规则，这些经营活动便往往非常的传奇和诡异，也充满了种种的不确定性。

如果说牟其中“罐头换飞机”的故事从一开始就脍炙人口的话，那么，几乎同时，另一个人的资本操作则显得要低调得多，而事实上这个连名字都很神秘的安徽人，却可能是第一个真正掌握了现代资本游戏规则的中国企业家。

很多年后，人们仍然对仰融的身世知之不多，据说他原名叫仰勇，是一个毕业于西南财经大学的经济学博士。采访过他的记者描述说，“仰融是一个思想上天马行空的人，你跟他坐在一起，总是被他牵着走，很难把握自己的节奏。跟其他企业家相比，他显得更桀骜一些。如果说仰融自己身上只有20万了，而且明天就要全部还掉，但是他今天能请你吃10万元的饭，并且面色如常。”仰融曾经向人背诵过莎士比亚的一段名言：“世事的起伏本来就是波浪式的，人们要是能够趁着高潮一往直前，一定可以功成名就，要是不能把握时机，就要终身蹭蹬，一事无成”，在后来的十多年里，他也确实是这么做的。1989年，受知名金融教育家、中国金融学院党委书记许文通的赏识，仰融赴香港创办华博财务公司，其初始出资方为许文通担任董事长的

海南华银。

人在香港，心系内地，仰融深知国营企业的资本变革将带来巨大的利益空间。沈阳金杯汽车是东北第一家尝试股份制改造的大型国营企业，1988年它向国内外发行1亿元股票，历时一年有余却响应寥寥，公司甚至曾在国家体改委的大院里贴布告卖股票，整整一天也只卖出了2.7万元。便在此时，仰融上门洽谈，1991年7月22日，仰融以1200万美元买下金杯汽车40%的股份，之后他又安排了一次关键性的换股，将控股比例扩大到51%，成为该公司的绝对控股方。仰融为此专门在太平洋小岛百慕大设立了一个项目公司——华晨中国汽车控股有限公司，此公司由华博100%控股。这时候，仰融还悄悄完成了对华博的资本改造，其股权结构改为仰融占70%、另一自然人占30%，法定代表人仍是仰融。据2003年的《21世纪经济报道》披露，有档案显示，仰融一手策划华晨收购沈阳金杯，其所有投入的现金则均来自许文通掌控的海南华银。而仰融本人在2003年接受凤凰电视台采访时声称，他投入金杯的资本，一部分是向其兄长仰锆借的，另一部分是在上海炒股所得。

在完成了这一系列长袖善舞的资本组合之后，天资聪慧、视野开阔的仰融开始筹划在美国的纽约证券交易所上市。当时，中国还没有成立证监会，仰融的一切运作均无先例可循。为了让上市公司有一个更为合法、合理的身份，仰融筹划成立了非营利性的“中国金融教育基金会”，发起人是中国人民银行教育司、华晨控股、中国金融学院和海南华银四家，注册资金210万美元，其中200万美元由华晨控股支付。就这样，仰融戴上了一顶有众多垄断性国营资本背景的显赫的“红帽子”，它让这位资本枭雄得益于先而倾辙于后。1992年10月，“华晨中国汽车”在纽约成功上市，融资7200万美元。这是中国企业海外上市第一例。对纽约证交所来说，这也是来自社会主义国家的第一只正式挂牌的股票。它在当年的美国股市轰动一时。

仰融在1991年前后的这一系列资本操作，已经表现得非常娴熟——以少量资金控股资本质量良好却暂时陷入困境的国有企业、在免税天堂设立“壳公司”、以“中国股”概念在海外上市套现。跟喜欢高调行事的牟其中相比，其精妙圆融和国际化特征有过之而无不及。而两人共同的特点则是，他们不约而同地发现了计划体制削弱过程中的机遇，都试图用各自的霹雳手段火中取栗，攫取财富。在日后的很长一段时期内，这将成为无数商业奇才崛起和沦陷的重地。

就在牟其中、仰融等人开始翻江倒海的时候，在改革观念颇为超前的江浙一带，还出现了跨所有制兼并的事件。三年前由宗庆后创办的杭州娃哈哈儿童食品厂现在已成为国内最大的儿童营养液企业，作为一

家区级校办工厂，娃哈哈一直苟居在一个三层小楼的街道车间里，根本没有扩张的余地。11月，在杭州市政府的协调下，宗庆后兼并了已经濒临停产险境的全国第四大罐头企业——杭州罐头厂，在华东媒体中，这一新闻被称为“小鱼吃大鱼”，宗庆后在购并后迅速购进生产线，推出儿童饮料娃哈哈果奶，仅仅100天时间，罐头厂便恢复正常生产，实现了扭亏为盈。

在山东潍坊，一个刚刚上任的年轻市长走得更远。

这个时年35岁的市长名叫陈光，年初，他由潍坊团市委书记调任潍坊市下辖的一个县级市诸城市当市长。就任后的第一次调研，就让他手脚发麻，市属全部150家独立核算的国营企业，有103家明亏或暗亏。原因是“企业产权关系不明晰，利益关系不直接”。陈光在新公布的中央文件中找到了一句话“国有小型企业有些可以出租或出售给集体或个人经营”，由此，他决定把这些企业统统卖掉。

第一家被选做试点的是总资产270万元、职工277人的诸城电机厂。市政府最初拿出的改革方案是国家控股51%，职工买断49%，但陈光提出要改就由职工全部买断，最终定下来的方案是，9个厂领导每人出4万元，20多个中层干部每人出资2万元，普通职工每人出资6000元。这场改制搞了一年多，在新公司的成立会上，陈光说：“十年改革，改来改去企业还是躺在政府的怀抱里。从今天开始，咱两家的关系变了，变成你注册我登记，你赚钱我收税，你发财我高兴，你违法我查处，你破产我同情。”在之后的两年多里，陈光通过股份制、股份合作制、无偿转让产权、破产等七种形式，将全市272家乡镇办以上国营或集体企业都出售给了个人，陈光因此得下一个绰号——“陈卖光”。

“陈卖光”的胆大妄为，理所当然地引起一些人的攻击。主掌经济工作的国务院副总理朱镕基派出以国家体改委副主任洪虎为组长的联合调查组赴诸城调查，最后得出的结论是：县属企业改革探索，阻力大，困难多，诸城市在这种情况下取得成绩，是难能可贵的，为“放活国有小企业”创造了经验。陈光后来于1997年调任山东菏泽地委副书记、常务副专员。那里又是一个国营企业的亏损重灾区，县属以上的工业企业亏损面达90%。陈光仍旧是一派“善财童子”的做法，能卖的企业全数出售，没人肯买的企业，则“送给”优势企业。2002年，菏泽市以国营企业数量锐减的代价把亏损面下降到了12%。陈光因此得了一个新绰号“三光专员”——“陈光，陈卖光，陈送光”。

在企业史上，陈光被称为国企产权制度改革“第一官”。自20世纪80年代初开始的国有企业改革，仍是以改善政府部门和企业间的关系为

主，从放权改革到承包制，各地政府和经营者尝试了无数种改革的模式和方法，但却始终没有触及最致命也是最敏感的产权制度变革，企业的产权关系依旧不明晰。用陈光的话说，“还是工人当家不做主，厂长有权不落实，企业盈亏不负责”。直到1991年前后，在百番施计无效、政府无力全数承担的情况下，地方的中小国营企业终于被相继放弃，而此时，民间的私人企业也具备了购并的能力和需求。陈光在诸城的做法在当时国内并非仅见，无非因为他的“卖光”做法实在太惊世骇俗，才引起那么多的关注。

在陈光把诸城搞得“天下大乱”之后的第二年，一个叫黄鸿年的印尼华人将来到中国，他以“印尼第二富豪”之子的身份从国营企业改制这个大锅里狠狠地撩走一大碗。

1991年前后，全球乃至中国的新技术产业都处在一个突变的前夜。

当时，美国硅谷正浮游着一股不安的气息：在全美便携电脑市场，日本公司的产品占去了43%的市场份额，而便携机是计算机硬件行业中增长最快的部门。令硅谷感到绝望的是，日本已经控制了全世界DRAM（动态随机存取存储器）的生产。2月，麻省理工学院的查利斯·富格森教授做了一个很让美国人泄气的试验，他打开了一台康柏便携电脑，里面赫然显露出日本原产的显示器、动力管理系统及微缩技术。由这些硬件内部的空虚，富格森表达出对美国电脑公司战略性脆弱的极大忧虑。

也是在这年的7月，安德鲁·S·瑞普波特和S·哈利维在《哈佛商业评论》上发表了《不生产计算机的计算机公司》，瑞普波特和哈利维在一开始就断言，“这种竞争力的减弱是不确定的，但是这种恐惧却是不应该有的”。而随后他们做出的预言在十年后看来几乎就是事实本身：“到2000年，最成功的计算机公司将不再是那些生产计算机的公司，而是那些购买计算机的公司，这些领导者将会充分利用价格低、性能高的硬件来创造和提供新的应用。”

他们尖锐地指出，美国在生产份额上的减少，“对于众多顶级的计算机公司来说是个好消息——假如它们忘记过去，并对技术、生产和营销战略进行重新定位来迎接新的现实。美国计算机公司的战略目标不应该是制造计算机，而应该是在计算中创造永恒的价值”。

瑞普波特和哈利维所提出的观念，影响了美国IT产业的走向，他们所提出的三个新的投资点最终造就了3家最成功的美国电脑公司：软件开发——微软；系统整合——IBM；营销——戴尔。1991年就是这样一个具有分水岭意义的年份，有远见者重新发现了世界。

也是在这一年的某个月份，美国德州仪器（TI）主动找到台塑的“台湾经营之神”王永庆，洽谈合作开发半导体事宜。当时的王永庆如日中天，他拒绝了德州仪器的项目提议，后者只好转而与宏碁合作，施振荣抓住了这次机遇，迅速组建德碁半导体公司。1995年，在长子王文洋的极力说服下，王永庆才勉强同意创办南亚科技，生产半导体上游原料硅晶圆，后来南亚科技成为台塑的重要产业支柱，王文洋遗憾地说，台塑进入半导体晚了六年。这六年成就了下一代台湾商业精英：施振荣和宏碁、郭台铭和鸿海科技。

跟全球性的产业演变相呼应的是，那些率先在市场上成长起来的中国大陆公司也第一次面临了全球化竞争的压力。

在当时的计算机市场上，联想无疑是最耀眼的明星，它成为了中国公司“走向世界”的典范。柳传志后来算账说：“1990年前后，联想以3.39万元的价格向内地市场出售386型电脑，去掉进口商的折扣、关税和营销成本，还有24%的纯利润。”谁都算得出这个行业的暴利性，颇有远见的柳以“走向世界”为名，去香港办贸易公司，然后再甩掉合作方AST公司，推出自主的联想微机返销内陆市场，自然是赚到手软。

然而，到1991年春天，情形突然大变，国际计算机大公司集体降价，全球微机芯片价格一日三变，以进口组装为核心力的联想自然受到最大的冲击，公司仓库里的芯片存货价格竟跌去70%。[125]

在此前不久的国内报纸上，记者们发现，“45岁的柳传志看上去似乎显得很疲倦”。而到这时，他已经急如热汤中的青蛙，在短短3个月里，香港联想亏损5000多万元，柳传志飞到香港亲自督战，他断然决定，不顾任何公众影响，把组装生产线从香港撤回深圳，将香港联想的100名工人全部裁掉，同时，大规模缩减公司的行政和市场开支。另外，重拾代理业务，替跨国品牌在国内销售打印机、绘图仪和扫描仪等等，多管齐下，总算到年底熬过难关。连月操劳的柳传志把联想带出了泥潭，却在身体上被击溃，某日正在说笑之间，他忽然头晕目眩，一头栽倒，醒来时已经躺在医院。医生宣布，他患上了严重的美尼尔症。

联想在这次黑色风暴中的表现，可以看作是中国新型公司冲击全球市场的第一次挫败。此后将近10年的时间里，柳传志一再宣称“中国市场是最大的国际市场”，直到2005年，已非昔日可比的联想在争议声中收购了IBM的PC事业部。

如果说，柳传志所遭遇的黑色夏天，是一起发生在家门口的国际商

战，那么，在更广泛的欧洲和美国市场上，针对中国商品的战争也已经拉开了序幕。正如《经济学人》在1979年就已经评论到的，价格低廉而制作略显粗劣的中国商品将展现出它强大的竞争能力，这个预言在1991年前后变成了事实。

1月21日，欧共体（1993年11月正式易名为欧盟）在历经两年的调查后，宣布对中国的小屏幕彩电征收临时的反倾销税。根据欧共体的数据，1985年，欧洲从中国进口小屏幕彩电5.5万台，到1988年就猛增到125万台，占去了16.9%的市场份额，为了与低廉的中国货竞争，欧共体各国厂家不得不削价30%，由此，欧共体委员会认定中国彩电倾销，需要征收15%～20%的反倾销税。这一消息的宣布，对于刚刚在规模化制造上尝到甜头的中国企业来说无疑是当头一棒。

在美国，华盛顿一直在争论是否应该延长中国的最惠国待遇。到这一年的7月，中国对美国的贸易顺差已经攀升至90亿美元，仅次于日本，成为第二大贸易顺差国。《商业周刊》披露说，美国海关组织了300名报关代理人、贸易专家正在进行一项涉及面空前广泛的调查，牵涉到了20多家与美国进行贸易的中国公司。纽约的美国检察办公室正在准备对这些中国公司提出多达100项的指控，包括贸易欺诈和洗钱。海关调查中心指控中国在货运物品的价值上欺骗了美国政府，一些中国公司还漏报了一些在美国市场的销售数据。涉案产品包括一些布料和成衣。《商业周刊》认为，“有一点是确定的：那就是海关官方一直将枪口瞄准中国的纺织业，这是中国的第二大出口收入部门。”[126]

另一个值得记录的事实是，就在欧美对中国相继展开反倾销的同时——这是欧美第一次联手对中国开展大规模的反倾销，跨国公司在中国的倾销性行动则加快了步伐。以感光材料行业为例，美国柯达和日本富士公司在中国市场上采取了廉价倾销的策略，富士彩卷在日本国内市场售价为每卷600～800日元，在欧洲市场为每卷6～8美元，但出口到中国市场的到岸价为人民币7.15元，仅为日本国内售价的13%。在其低价策略的冲击下，中国本土的感光材料企业日渐萎缩，“四大国营胶卷企业”中的上海申光公司破产，公元、福达公司开工率不足5%，在20世纪90年代中期相继被柯达公司控股合资，行业最大企业河北乐凯胶片公司的市场占有率也逐年下降，一直在盈亏边缘徘徊。在其他行业如新兴建材、洗涤用品、食品饮料等，国内企业都因跨国公司的低价竞争而逐渐丧失了市场。

尽管越来越多的外国公司开始进入中国，用《纽约时报》的说法，“在北京开设办事处的计算机公司简直就是全球计算机产业的名录”，但是中国还是觉得它们的速度太慢，那些有远见的地方官员已

经认识到，要推动本地区的经济成长，靠迟钝和体制僵硬的国营企业是不太可能的，靠刚刚成长起来的民营企业则规模太小，不解渴。于是，引进外资，尤其是跨国大公司的投资，是最快捷的一条道路。5月，天津市宣布开设“保税区”，很多地方设立“经济开发区”，对外资企业实行“三免两减半”的优惠政策。在所有的区域中，珠江三角洲仍然是最耀眼的一颗明珠。

《商业周刊》用羡慕的笔触写道：

“年轻繁荣的深圳几乎可以与香港媲美。本地的商人们带着他们的移动电话和寻呼机来去匆匆。深圳的人口已经从1980年的5万发展到了今天的170万。成千上万的人从中国其他地区蜂拥而至，寻找优厚的工作机会。深圳的工业产值已经从1100万美元飙升至38亿美元，其中80%是出口，而且仍在以每年40%的速度增长。麦当劳在这里开出了中国第一家分店，很多人在这里用港币而不是人民币购买巨无霸。

“在广东省省会广州，火车站的马路对面竖着巨大的广告牌，上面不是毛主席语录，而是海飞丝洗发水、真维斯牛仔和七喜饮料的广告。广州的自由大道上，塞满了巴士、出租车和摩托车。而商店里是可以随意购买的派克笔、索尼CD播放机和芭比娃娃。从去年开始，新上岗的雅芳小姐带着化妆品开始挨家挨户地推销产品——这是1949年之后，中国首次出现直销。



▲移动电话进入中国生活

“每天傍晚收录机、万宝路香烟等从香港运到广东海岸。它们合法吗？也许不，然而根本没人在意。每个月，上百辆高档汽车被偷运抵广东。其中最受欢迎的是：梅塞德斯-奔驰、宝马和丰田。”

《商业周刊》的描述让人看到了正在恢复自信和商业活力的、忙乱而骚动的中国，正如记者在文章的最后所说的：“广东是一个范例，中国的其他地方也将慢慢改变。它不得不变，因为每个人都想过上高水平的生活。美国（或者随便什么人）可以加速，也可以减缓这个过程，但是，阻止不了。”过不了多久，那个在过去十多年里一直掌控着中国改革航标的老人也来到这里，他将再次让改革的篝火熊熊燃烧起来。

【企业史人物】牟氏幻觉

自从达成“罐头换飞机”的传奇贸易后，牟其中再没有认认真真地做过一笔生意。1999年1月7日，他坐着黑色奥迪车到公司上班途中，在门头沟附近一路段，一名交警上前拦车，此时，早已布控守候的北京、武汉两地警员快速跟上，将之抓获。整个过程前后不到三分钟，路人均无察觉。牟其中遭拘捕时似乎并不吃惊。警员在他身上搜出一封信件，信中他请熟人在自己出事后照顾自己的孩子。

在中国企业史上，牟其中是最奇特的一个种类。如果不是后来经商，他可能会是一个很不错的中学教员、业余政治评论家或有野心的县政府公务员。他对这个剧烈变动中的时代充满了冒险的激情。他的空手道在当时为人津津乐道，也很是启迪了一代渴望财富的人们。然而，他却耻于做具体的实业，对资本经营则无限痴迷。

自“罐头换飞机”一战成名后，牟其中就一直在全国各地飞来飞去，宣布了一个又一个的惊人项目。1992年，他提出由南德出资150万美元独家赞助举办“华人经济论坛”，每年在中国大陆举办两次，邀请全球各地华人企业家和华人经济学家参加；然后，他宣布在北京建立1000亩的高科技开发区，准备进行高技术项目的开发生产，南德投资5000万元在全国每个县建立一个高蛋白饲料工厂；1993年，他与重庆大学签署了联合办学协议，同时双方决定将重庆火锅快餐化，推向世界各国，在五年内做到销售收入1000亿元，南德投入2亿元成立重庆麻辣火锅快餐公司，将从1000亿元收入中拿出15亿元建立重庆大学教育基金。此外，牟其中宣布收购重庆当地的一家柴油汽车修配厂。同年春天，牟其中宣布投资100亿元独家开发满洲里，建设“北方香港”，11月，他又与张家界市签署了一项协议，计划投资10亿元进行区域开发。

1994年，牟其中被《福布斯》列入全球富豪榜后，名声盛极一时，成为当时最显赫和让人敬畏的企业家，那股挥斥方遒的牟氏气魄似乎也越来越大。他提出建一个118层高的大厦，地点考虑在北京或上海，下边的广场就叫邓小平广场，投资100亿元。他还走马考察陕西，情绪激动地表示，准备在陕北投资50亿元；3月，南德宣布要搞三大项目，分别是中华巨塑、世界华商大会和南德别墅，此外他还在一次情绪激昂的记者会上宣布将出资31亿美元给中国海军买一艘航空母舰；1995年，牟其中在一次演讲中提出要办一所“南德儒商大学”，投资5亿元；1996年，他宣布对辽宁的三家国有企业进行2亿元的投资改造，3月，他提出将喜马拉雅山炸开一个口子，将干旱的中国西北地区变成降雨区，继而他又提出采用定向爆破的办法，在横断山脉中筑起一座拦截大坝，可以为黄河引入2017亿立方米的水量，投资额为570亿元；同年9月，他对外公布投资总造价为1亿美元的“国际卫星-8号”……

这一个个庞大的投资计划，一次次像炸弹一样地在全国媒体上爆炸，一次次地把牟其中聚焦在耀眼的镁光灯下，使他和南德公司光芒夺目。牟其中是一个天才的演说家，他先后提出“99加1度”、“平稳分蘖”等让人耳目一新的观点，在当时的企业家群体中颇有思想家和战略家的气派。作为一个公司经营者，他在数据上向来有信口开河的习惯，南德公司的资产和盈利像橡皮筋一样地难以测量。一次，一位叫顾捷的公司顾问问他，你的钱在哪里？你怎么赚来的？你缴多少税？牟回答说，“谁来查我？怎么查我？”

牟其中是最早看到国营企业解体及体制转型将带来巨大商业契机的人，他早年倒卖座钟及“罐头换飞机”都与此有关。1992年之后，在中央决定对中小国营企业进行第一次产权改造的时候，他敏感地认识到这将是一场百年一遇的资本大盛筵，对陷入困境的国营企业的重组与倒卖是下一轮财富累积的主要手段。他提出的“99加1度”理论，就是“充分挖掘计划经济中的闲置资源，实现市场经济的超额利润”。在他看来，国营企业和政府资源就是那“99度”，南德和他牟其中就是让水开沸的“最后的一度”。在南德集团的大厅里，他赫然立起一条金字标语“为搞活国有大中型企业服务，振兴社会主义经济”，并以此为南德经营战略的目标。一位经济学家走访南德，见此标语后莞尔一笑道，它实在应立在国家某部委的大厅里。牟其中还提出了一个搞活3000家国有大中型企业的“765工程”，即为每家国有企业注入7.65万美元的启动资金，以达到迅速完成企业体制转型、资产转活的目标。他还具体地谈到执行的时间表：“第一年搞它300家，计划引资18亿美元，四年完成整个中国的工业化。”

后来者读到这些文字，大概都会把这个四川万县人当成是妄想症患者。然而，在20世纪90年代中期，它却一再地被刊登在国内所有的严肃报纸上，牟其中确乎是真正看到了国营企业被全面改造的命运轨迹，无非他表达的方式实在太过夸张和炫目。从本质上来讲，牟是一个企图在政治资源与经济领域的灰色地带攫取利益的寻租者，他确实也与当时一些很有政府背景的国有金融机构，如中国农业信托投资公司等有密切的往来，他所有的项目其实都是为了从各地的金融机构融到资金，以空手套狼的方式在企业转型中获取利益，在其后的十多年里，无数“商业天才”用这样的方式一夜暴富。牟其中的错误在于，在这种“见不得阳光”的寻租过程中，他又渴望表达自己的思想和理论，同时还显示出一份十分醒目的异端姿态。他连续不断的、让人瞠目结舌的、恶作剧式的承诺最终让他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面多重失信。

牟其中的身败名裂发生在1997年。9月，一本非法出版的杂志增刊突然从地下冒了出来，其书名骇人听闻——《大陆首骗牟其中》[127]，据称是由“三个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的，它把牟其中描述成一位“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子。在书的封面上，它以牟其中前任律师的话高呼：牟其中不亡，天理不容。这本非法出版物以迅雷不及掩耳之势铺遍了全国大小书摊，牟其中百口难辩，原本就建在沙土上的南德集团因此分崩瓦解。在这期间，经济检察部门也开始秘密调查牟其中，发现他在中国银行湖北省分行有骗开信用证的行为，涉嫌诈骗金额7507万美元。2000年5月30日，在被拘捕一年多后，武汉中级人民法院以“信用证诈骗”判处59岁的牟其中无期徒刑。

牟其中是这部中国企业史中最耐人寻味的人物之一。《第一财经日报》总编辑秦朔描述过采访他的感受：“有一年，我去访问牟其中，当时关于他的江湖传闻很多，如生活腐化、睨世傲物，等等。可是见到了却是一个略显疲态、喜欢自言自语、梳着一款毛式大背头、有着一副仓库管理员体格的中年人，他请我到南德公司街对面的小店吃廉价的火锅，涮羊肉的时候满桌数他声音最响。牟其中不停地说他的理想，说自己坎坷的经历，坐牢，流浪，孤独，不被理解，他说自己听到国歌就会流泪。讲到这里，我分明看到他眼中似乎闪出湿润。在某一瞬间，我竟有点着迷。几年过去了，每当我回想到那次经历的时候，仍会有一种莫名的怅然。”

1992　春天的故事

1992年，又是一个春天。

有一位老人在中国的南海边写下诗篇，

天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆……

——蒋开儒：《春天的故事》，1992年

从年初开始，人们就在揣测87岁的邓小平在南方到底讲了一些什么话。从1月18日到2月21日，邓小平视察武昌、深圳、珠海、上海等地，其间他断断续续地讲了不少话。他的此次南下显得非常神秘，连惯例应当随行的新华社记者也没有带上，媒体没有做任何相关的报道。当时负责接待工作、后担任广州市政协主席的陈新枝那时正在南海度假，他回忆说，广东省委书记谢非突然打来电话，说了一句只有他们才听得懂的话："我们盼望已久的老人家要来了，请你马上回来。"陈新枝对南海的官员说："有很急的事情要回去，也许很快可以告诉你们，也许永远不能告诉你们。"

邓小平在视察期间的讲话后来都被整理成文——"基本路线要管一百年，动摇不得。""判断各方面工作的是非标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。""社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。""计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。""改革开放胆子要大一些，抓住时机，发展自己，关键是发展经济。发展才是硬道理。""中国要警惕右，但主要是防止'左'。""要坚持两手抓，两手都要硬。两个文明建设都搞上去，这才是有中国特色的社会主义。"



▲邓小平到达深圳

这些讲话的核心其实便是，对无所不在的意识形态争论给予了断然的“终结”，他似乎已经没有耐心继续在“理论”的层面上对那些纠缠不清的问题进行讨论了。事实上，早在1月1日《人民日报》发表的《元旦献词》中，中共中央总书记江泽民已经把主要阐述集中于经济方面，涉及意识形态的话题只轻轻掠过。邓小平在南方的讲话则把这一思想推到了极致。根据凌志军的记录，“邓小平的这些讲话先由小道上传来，但官方不予证实，国内人们到处打探消息，境外报界纷纷扬扬，北京的新闻界则遵守新闻的纪律不让此事见报，静待上级指示。”

3月26日，一篇1.1万字的长篇通讯《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》在《深圳特区报》刊发，第二天，全国各报均在头版头条转发。以往，此类重大报道均由《人民日报》或新华社统一首发，这篇通讯的非同寻常实在耐人寻味。而通讯的发表之日，正值北京召开两会期间，它所诱发的轰动和新闻效应可以想见，一时间，解放思想、加快改革步伐，成为舆论之共声。

在中国的改革史上，“邓小平南方视察”是一个重大事件。在有些时候，它甚至被认为是一个历史性的转折点。从1978年改革开放以来，中国的发展主轴已经向经济成长转移，然而围绕经济领域中出现的种

种新现象，仍然有不少人以意识形态的标尺去丈量和批评。每当宏观经济出现波动的时候，便立刻会有批评和指责的思潮出现。这已经成为阻碍中国经济持续增长的最大的思想屏障。从上一年开始，《解放日报》发表皇甫平系列社论，对一些思想进行系统化的批评，当时引起某些人士的猛烈反扑，然而，加快改革与开放，毕竟已成为全民的共识，此次邓小平的南方谈话，是对僵硬思潮的致命一击。从此之后，在公开的舆论中，姓“资”姓“社”之类的讨论日渐平息。

邓小平的南方谈话很快成为中央的决策主轴。6月9日，江泽民在中央党校向省部级学员发表讲话时，提出了“社会主义市场经济” [128] 这个概念，他的论述将之前围绕着商品经济与计划经济而展开的种种争论给予了澄清。10月，中国共产党第十四次代表大会召开，大会报告明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标，同时将有中国特色社会主义理论和党的基本路线写入党章。邓小平出现在大会的闭幕式上，这是他最后一次出现在党的代表大会上。

历史在此刻完成了一个周期。1978年12月，在邓小平的主持下，中共十一届三中全会提出“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”。15年后，又是在他的一力主导下，十四大确立了市场经济体制的目标。 [129] 之后的中国经济进入一个加速发展的阶段，各项投资明显加大，在主要的经济指标上竟与宏观过热的1988年有得一比，国民生产总值增长12%，工业增长20%，全社会固定资产投资增长36%，1988年的这三个指标分别是11.2%、17.7%和25.2%。 [130]

1992年的春天，给喜好“大历史阐述”的中国人留下了太深的印象，以至于在后来的很多记忆中，这一年整个儿都是春天。

邓小平异乎寻常的南方视察旋风，不但在政治上造成了空前的震动，同样在经济上形成了强烈的号召力。那些谙熟中国国情的人，都从中嗅出了巨大的商机，很显然，一个超速发展的机遇已经出现了。这时候，需要的就是行动、行动、再行动。在江苏的华西村，每天准时收看新闻联播的吴仁宝一看到邓小平南方视察的新闻，当晚就把村里的干部召集起来，会议开到凌晨两点，他下令动员一切资金，囤积原材料。为此，他整日奔波，一方面四处高息借贷，另一方面到处要指标、跑铝锭。他的大儿子吴协东后来透露，“村里当时购进的铝锭每吨6000多元，三个月后就涨到了每吨1.8万多元”。

吴仁宝显然不是唯一一个行动起来的人。南方视察之后，全国立即出现了一股前所未有的办公司热。从2月开始，北京市的新增公司以每个月2000家的速度递增，比过去增长了2～3倍。到8月22日，全市库存的公司执照已全数发光，市工商局不得不紧急从天津调运一万个执

照以解燃眉之急。在中关村，1991年的科技企业数目是2600家，到1992年底冲到了5180家。四川、浙江、江苏等省的新增公司均比去年倍增，在深圳，当时中国最高的国际贸易中心大厦里挤进了300家公司，“一层25个房间，最多的拥挤着20多家公司，有的一张写字台就是一家公司”。

3月9日，珠海市宣布重奖科技人员。珠海生化制药厂厂长、高级工程师迟斌元从市长梁广大手中接过价值29万元的奥迪轿车钥匙、三房一厅的产权证书和26.7184万元的奖金，上百家海内外媒体拍下了他热泪盈眶的情景。珠海重奖新闻很快诱发连锁效应，辽宁锦州市政府拿出76.7万元奖励5个科技人员，四川用80万元奖励一位农学家和他的助理们，山东、安徽和江苏等省纷纷用现金、轿车、住房或家电等奖励当地的科学家。几年前还偷偷摸摸的“星期六工程师”现在被允许公开承包项目，江西省规定，科技人员搞技术承包，可与所在企业分成，承包者所得不低于50%。

除了科技人员，那些有商业创意的人也成为了新的明星。7月29日，《中国青年报》在头版头条别出心裁地刊出一条独家新闻：《何阳卖主意，赚钱40万》，消息称，“思想、策划、主意也能卖钱。北京一位名叫何阳的发明家光靠给企业出谋划策，赚了40万元。他创办的和洋民用新技术研究所，目前已获中国专利20多项，技术转让总收入100多万元。”

何阳大学毕业后被分配到北京一家化工厂，1988年，32岁的他辞职下海，成为了一个“知识个体户”。他想去《北京晚报》登招聘人的广告，报社让他先去人才交流中心开证明，中心的答复是个体户不能登招聘广告，他情急之下就满大街去贴广告，结果下午果然来了四个人，定睛一看，是四个市容检查队的，让他一张招贴罚款一块钱。就这样，何阳的“研究所”几年下来只有他一个职员，而他却靠给企业出点子创了一条路出来。一家塑料厂的一次性塑料杯大量积压，何阳出点子说，把京广铁路沿线站名印在茶杯上，再印个小地图，在铁路沿线的火车上卖。塑料厂一试，果然大灵。一家灯具工厂的台灯卖不出去，何阳想起海湾战争中大显神威的爱国者导弹，便建议工厂设计一种爱国者导弹形台灯，样品拿到香港的博览会上居然脱销，何阳收到6万元酬金。浙江的金华火腿已有800年历史，但近年销路不畅，何阳出点子说，为何不把火腿开发成罐头食品呢？就这一句话，何阳收到10万元的点子费。

在任何时代，像何阳这样的聪明人都是一个“宝”，而在20世纪90年代初期的中国，产品积压和缺乏创意是所有大小公司共同的困扰，何阳似乎总是能够一语点破天机，通过一些聪明的主意让滞销商品顿时变

活。在《中国青年报》的报道之后，何阳迅速成为全国知名的新闻人物，他被誉为“点子大王”，各地找上门来求教的企业络绎不绝，他四处演讲，成为最受欢迎的“商业智多星”，他的演讲会常常成为现场的咨询大会，台下的人报出一个滞销商品，何阳一眨眼就能说出一条“救活的点子”。一年多后，他顺势出版了一本名为《何阳的点子》[131] 的小书，发行量超过50万册，其中例举了数十个新奇的产品创意，包括“刻着星期的筷子”、“避孕泡泡糖”、“魔术酒瓶”，等等。何阳热直接催生出了一个“咨询策划产业”，在他的身后出现了很多类似的聪明文化人，他们以善于策划和出点子闻名，成为中国商业界一群活跃的身影。

何阳的出名，让每一个对商业没有恶感的人都感受到了“知识就是金钱”，在一定程度上激励了青年人投身到商业活动中去。[132]

同样是受南方谈话的影响，在政府的中低层官员中出现了一个下海经商热，后来他们管自己叫“92派”。香港《亚洲周刊》引用辽宁省委组织部的数据说，该省在1992年前后有3.5万名官员辞职下海，另有700名官员“停薪留职”去创办企业。据《中华工商时报》的统计，当年度全国至少有10万党政干部下海经商，其中最为知名者，是中共元老薄一波之子、时任北京市旅游局局长的薄熙成，他于7月辞职下海，创办了一家酒店管理公司。

陈东升是“92派”这个名词的发明者。1992年，他在国务院发展研究中心做宏观经济研究，同时还担任了一本管理类杂志《管理世界》的常务副总编。有很长一段时间，他一直在兴致勃勃地策划一个评价体系，想仿照美国《财富》杂志的模型，搞一个中国500家大企业的排行榜。就在这时，国家体改委出台了《股份公司暂行条例》、《有限责任公司暂行条例》，陈东升认为这两个条例“是中国企业发生真正变革的转折点”。他后来说，“当时想创立企业，可是不知道资本从哪儿来，有了这两个文件后，就可以去募集资金，可以去依据一种商业模式寻找投资人来投资。”5月，陈东升辞职下海了，选择当时在国内一片空白的拍卖业，成立了嘉德拍卖公司，“那个时候就是满腔热血，当时都没有拍卖的概念，除了在电视上看过，什么都不懂。今天请教这个，明天请教那个，还去香港把拍卖过程录下来，回来大家一起看”。很有学术素养的陈东升相信“创新就是率先模仿”，“要做拍卖，就得像索斯比（全球最大的拍卖公司），对一流企业就要跟踪它、学习它、追随它”，到了1996年，嘉德已经成长为国内首屈一指的大型拍卖公司。就在这一年，陈东升又募资创办了泰康人寿保险公司。

毛振华是陈东升在武汉大学经济系读书时的同班同学，他在中南海的

国务院政策研究室上班，到了周末经常晃晃悠悠地骑着自行车到崇文门陈东升的家瞎聊，夜深了便抵足而眠。就在陈东升办嘉德的半年后，他下海创办了中国第一家评估公司——中国诚信证券评估有限公司，他的目标是要做中国的标准普尔和穆迪。

在物资部对外合作司工作的田源是陈和毛高三届的校友，他在12月创办了中国第一家期货经纪公司——中国国际期货经纪公司。此前，田源是政府系统中对期货最有研究的专家，他在两年前受国务院发展研究中心选派，到美国科罗拉多大学和芝加哥期货交易所进行访问研究，他还是中国期货市场工作小组组长，正是在他的主导下，设计出了第一套期货管理条例，而就在这个条例颁布之后，田源创办了自己的公司。期货是一个高风险行业，成败往往转瞬达成，为了提醒自己和员工们注意控制风险，田源在公司的门口设计了一块“风险台地”，由凹凸不平的石头铺成，每日进出都磕磕绊绊的。

跟上述三人相比，国家体改委干部郭凡生的下海经历则要曲折得多。极善言谈、近乎于“侃爷”水准的郭凡生少年得志，1982年他从中国人民大学工业经济系毕业后，自愿回家乡内蒙古工作，自治区党委政策研究室专门成立了一个战略组，由郭凡生等八个大学毕业生组成，他们对内蒙古的发展提出了一系列让人耳目一新的战略研究报告，发行量超过100万册的《中国青年》杂志专门发表了《20多岁的“战略家”们》，对他们褒赏不已。郭凡生后来调进国家体改委，1990年，对宦途升迁意兴阑珊的他已经身在曹营心在汉，去一家科技贸易公司当兼职副总经理。南方谈话后，郭凡生决意脱下“官服”下海创业。在北京官场，他几无任何人脉和资源可以利用，于是只好白手起家。善于观察的他发现，在喧闹嘈杂的中关村，每天都在进行着各种电脑用品的交易，但却没有人对这些信息进行整理。于是，他办起了一家慧聪公关信息咨询公司，其主要业务就是每周油印一本《慧聪商情广告》的小册子，每天，郭凡生就带领20多人骑自行车穿梭在中关村的各家商户之间。慧聪的业务竟非常的好，几年后，他成为中关村最大的商情信息提供商。“战略家”出身的郭凡生在管理企业时，仍然不改制度创新的本色，他制定了一些很古怪的规定，比如新员工入职都要去爬十三陵水库的一座山，不能在规定时间爬上去就坚决辞退。他还设计出一套“全员劳动股份制”的制度，规定“任何人的分红不得超过总额的10%，股东分红不超过总额的30%，每年分红的70%给不持股的职工”。这个制度一直执行到1999年。在互联网兴起的2000年前后，慧聪转型成一家电子商务公司，后来发展成仅次于阿里巴巴的第二大B2B公司。

5月，郭凡生的同事、中央党校法学硕士、在国家体改委任过职的冯

仑决定到海南去碰碰运气。他一年多前就辞职下海了，此前曾经给南德的牟其中当过一段时间的幕僚，每月领250元的顾问费。今年，他通过关系，用数万元“换”来了一家信托公司500万元的投资，然后打着“万通实业股份有限公司”的招牌兴冲冲地南下到了海南。

此时的海南，用冯仑的话说，“已经热得一塌糊涂了”。由于受特区开发政策的影响，海南一直颇受投资商的关注，据称从1990年开始，每年都有10万大学青年渡海淘金，到了南方视察之后，热浪终于席卷全岛，而首先遭到爆炒的就是房地产。在1991年6月之前，海口的公寓房售价是每平方米1200元左右，而到1992年6月，售价已上涨到每平方米3500元。炒卖地皮成为最快的暴富手段，冯仑回忆说，一些从北京南下的人，靠政府背景拿到一块地，仅凭一纸批文就可以获利上千万元，看得让人心惊胆战。很多楼盘一拿到报建批文就登广告，连地基还没有开始打，价格已经驴打滚一样地翻了几倍，海南重现当年倒车时的疯狂景象。据经济观察家阎卡林的统计，海南省这一年共出让2884公顷的土地，而实际在建和竣工的竟不到20%，大量土地闲置，被用来囤积炒卖。

冯仑在海南碰到了五个志同道合者——王功权、潘石屹、易小迪、王启富和刘军，这伙人合称“万通六兄弟”，后来均成了中国商业界的风云人物。他们都是从政府部门辞职出来的，受过良好的高等教育，在汹涌迷乱的海南，他们倒卖批文、炒作土地，很快掘到了第一桶金，“那个时候很好玩，很快活，像是大姑娘初婚，很幸福，幸福又糊涂。”冯仑后来说，“几乎是游侠般的生活，江湖日子。江湖和游侠在中国实际上就是脱离体制边缘的一种自由状态。都是生人，谁也不欠谁，不管你过去是怎么样的，海南不相信眼泪，不承认过去，大家都这样，然后该求人的就求人，没钱了就去蒙，这吃一口，那吃一口，人都没有身份感了。”有意思的是，就是这样的过程中，他们清醒地看到，“海南的好景长不了”。一年后，六人就撤离海南，冯仑和潘石屹再回北京，后者离开万通创办了红石房地产公司，他从开发SOHO现代城开始，成为中国地产业的标志人物。

财经作家、《中国企业家》主编牛文文评论“92派”说，他们是中国现代企业制度的试水者，和之前的中国企业家相比，他们应该是中国最早具有清晰、明确的股东意识的企业家的代表，这些人往往在政府部门待过，有深厚的政府关系，同时又有一定的知识基础，具有前瞻性的预测能力，创立一个行业并成为行业的领头羊。这些从体制里出来的人，对“中国”、“国际”等字头仍有相当的好感，这或许能契合他们未了的一种情怀。在他们看来，带中国字头的企业是“局级单位”，可以在全国范围内开展经营，而且天然地就好像是中国第一。

4月，一个身材高大、脸庞饱满的44岁印尼华裔商人来到了中国。他可能是最早从南方谈话中读出商机的外籍企业家。这个名叫黄鸿年的中年人有一个显赫的家族，他是印尼第二大财团、金光集团董事长黄奕聪的次子，黄家当年靠贩卖椰干和食用油起家，成就10亿美元的家产。印尼华商的崛起，大多与政府主政者有丝缕关系，所以也特别注重维系与官方的互动。或许正因为如此，60年代初，黄奕聪把他的第二个儿子黄鸿年送到了高干子弟云集的北京26中就读中学，黄鸿年参加过红卫兵，还短暂地到山西农村下乡插队。30年后，当他转战中国的时候，那些已经当上了领导职务的学兄学弟们自然为他提供了大量的方便。

在离开中国后，黄鸿年一直没有介入金光的家族业务，而是独辟蹊径，在新加坡和香港等地的股市从事资本活动，他嗅觉灵敏，多次狙击获利，竟有“金手指”的雅号。为了实施他的进军中国策略，黄鸿年收购了香港股市一家名叫红宝石的日资亏损公司，将之易名为中策，自称“配合中国改革开放策略”之意。中策除了黄鸿年以30.5%控股之外，李嘉诚的和黄公司、金光集团及美国摩根士丹利等大证券商也是重要股东，此外，他还与日本的伊藤忠财团等也有很密切的关系，其资本背景十分复杂。很显然，那些隐身在背后的资本大鳄们都想靠黄鸿年的突击，获取利益。

黄鸿年试水的第一家企业是在他当年插过队的山西省。黄回忆说：“我去山西，有一天吃完晚饭的时候，当时的省委书记王茂林同志问我，‘明天有事吗？’他要去考察一个他蹲点的工厂，当时叫作太原橡胶厂，我可以跟他一起去。看了工厂以后，当时的厂长谢功庆做了一个汇报。这个企业的设备、厂房都是典型的老国营企业，王书记问我有没有兴趣合资，我就当场答应了。从我们讨论合资到签约，到新公司开业，到我们资金到位，前后也就一个来月的时间。”

在山西得手后，黄鸿年转赴杭州，在市长王永明的一力促成下，黄收购了两家效益很好的企业，西湖啤酒厂和杭州橡胶厂，同时还“搭购”了一家亏损的电缆厂。黄自嘲说，在中国计划经济体制下，80%的农民决定了小农经济，小农经济决定了意识形态，讲究配套，配了一个亏损的电缆厂，我也莫名其妙地答应了。

黄鸿年在杭州的购并引起了媒体的关注，“中策现象”由此而生。南方谈话后，发展意识复苏，举国期盼开放而不得其法，黄鸿年高举“为改造国企服务”的大旗，自然一呼百应。通过前两年的改革，各地对于通过引进外资来改造国营企业已渐成共识，黄鸿年凌空而降，自然让各地官员大喜过望，国内媒体也对黄的到来寄予厚望，以为靠黄鸿年的资本和机制双注入，将可能是改造积重难返的国营企业的一剂良

药。

杭州之后，黄鸿年来到祖籍所在地福建泉州。黄说："市委书记和市长跟我谈了很久，希望我能在泉州搞个项目，我就问市长，你们泉州市总共有多少个厂？市长说总共有41个企业，我说一起合了行不行？市委书记当场给省里的陈光毅书记和贾庆林省长打电话，这个事情就这么定下来了。两天两夜内，我们喝了一两瓶茅台酒，把这个项目签了意向书。很快，在7月1日党的生日前夕，我们在香港签下正式合约，向党的71岁生日献礼。"

从以上三地情节来看，中策购并基本上都是"市长工程"，黄鸿年的做法如出一辙：与政府一把手直接沟通，借南方视察东风，用好政治牌，高举高打，以气造势。泉州之后，"中策现象"已经非常轰动，黄鸿年趁热打铁又在大连一揽子收购了101家国营企业。从1992年4月到1993年6月间，中策集团斥资4.52亿美元购入了196家国营企业，随后又陆续收购了100多家，后虽因中国政府的干预中止了部分合同，但中策仍在短短的时间内组建了庞大的企业帝国。

马不停蹄的黄鸿年像割稻子一样地四处收购企业，看上去跟几年前的马胜利非常相似，但是，其实质却有很多的差异：马的收购对象大多为陷入困境的中小企业，而黄专选资本质量好、有盈利前景的国家骨干企业；马收进企业后，没有将之改造的能力，而黄从一开始就做好了打包出售的计划。

在收购之初，黄鸿年把重点放在了橡胶轮胎和啤酒两大行业。他将太原和杭州的两家橡胶厂纳入在百慕大群岛注册的"中国轮胎控股公司"名下，而后增发新股并在纽约证券交易所上市。然后，他又用募资所得的一亿美元先后收购了重庆、大连、银川等地的三个轮胎橡胶厂，中策所得的五家工厂中有三家是我国轮胎行业的定点生产厂。在啤酒行业中，中策收购了北京、杭州以及烟台等地多家啤酒厂，组建了在百慕大注册的"中国啤酒控股公司"，在加拿大多伦多招股上市成功。数年后，黄鸿年又将手中所持股份整体出售给日本伊藤忠，伊藤忠再售予朝日啤酒。黄鸿年还策划进入医药行业，后因国家有关部门干涉，未能成功。

中策一揽子收购某地全部国营企业的做法，则显得十分大胆和图谋深远。在泉州一案中，中策与泉州国有资产投资经营公司合资成立泉州中侨集团股份有限公司，中方以全部41家国有企业的厂房设备等固定资产作价投入，占股40%，中策出资2.4亿元占股60%。中侨公司拥有大量土地储备，其后续的地产经营前景十分可观。

就当黄鸿年在各地大肆收购的同时，尾随其后的是由理论界和传媒界人士组成的庞大的“啦啦队”。他的出现让改革派理论家们似乎看到了让国营企业摆脱旧体制的曙光，于是，对之的称颂便有点“上纲上线”，有些竟带有幻想的玫瑰色。很多经济学家认为，“中策现象是国营企业重组的有效模式”，“是中国经济体制改革深化的时代产物”，黄鸿年的购并终于让国营企业实现了多年未有突破的产权多元化，这将使得国营企业改革彻底地走出笼子里改革的老路子。中国社会科学院副院长、经济学家刘国光更评论说，可以利用中策熟悉国外企业上市的原则和渠道把一些国营企业经过重整后，转换成为具国际性的企业，陆续在国外上市，更多地吸引国外资金来投入国内企业发展。

这些热烈的言论给予了中策现象以无比崇高的改革定位，使之收购行为“超越”了商业利益的自身逻辑。在众多媒体的簇拥下，黄鸿年和中策意外地成为了中国企业改革新的风向标。黄鸿年后来回忆说，中策进中国，一开始是来试水的，没有想到会受到如此大的欢迎，其收购成本又能如此优惠和低廉，其后便一起热昏了头，很多项目是糊里糊涂地定下来的，泉州和大连的两起“一揽子计划”更是在热浪中匆忙实施的“不可能任务”。

黄鸿年在1992年的热走，彻底炒热了“资本经营”这个名词，后来不少经营者在谈及中策时，均印象深刻，认为其启迪“超过100本教科书”。外来的中策现象，加上国内的牟其中“罐头换飞机”，让人们生动地看到了资源流通所带来的神奇效益。

黄鸿年的新闻出现在各大报刊的财经版头条，自然让各地的国企厂长们暗慕不已，他好像是一个“天使”：背着钱袋从天而降，用一堆真金白银换走一张股权证，然后人不换，事不管，却可以让企业从此摆脱“婆婆们”的束缚，换来一个全新的“老板机制”。泉州的41家企业被收购后，泉州轻工局、商业局便被撤销了，厂长们只需对黄鸿年一人负责。中策提供的模式似乎可以绕开所有发生在国企改革中的难题。

中策的突然成功自然引发了其他国际公司的效仿。就在他收购了杭州啤酒厂之后，与他背景十分相似的泰国华裔首富正大家族的四公子谢国民则来到了杭州青春宝药业公司。 133 这家公司的总经理赫赫有名，是清末红顶商人胡雪岩创办的胡庆余堂的关门弟子冯根生，他于1972年白手创办这家企业，研制开发出畅销一时的保健药品青春宝，1988年，全国第一届优秀企业家评选，冯根生是浙江企业家中入选的第一人。青春宝当时是华东地区最赚钱，也是品牌度最高的药厂，冯善于经营，性情刚直敢言，某年，正当他为了市场销售忙得不可开交的时候，上级主管部门通知他去参加一场经营管理考试，他愤而罢考，闹了一出不大不小的风波。到1992年，冯根生已经59岁，按照

惯例他将在一年后退休。便在这时，在他的极力主导下，正大集团于第二年以净资产核算的低廉价格获得了青春宝的控股权。谢国民对冯根生做出承诺，他可以做到不再想做的那一天。一直到2007年前后，冯根生一直是正大青春宝的总裁。他也因此成为近30年来最“长寿”的企业家。

青春宝被正大控股，引发了一场“靓女该不该先嫁”的争论。在之前人们的观念中，拿出来与国外合资的都应该是一些濒临倒闭、实在经营不下去的“丑女”，像青春宝这种盈利能力很强的“靓女”与外商合资，很有国有资产流失的嫌疑。日后来看，这个争论基本上是一个“伪命题”，因为那些国际资本并非慈善组织，如果没有升值的潜质，则根本不具备被收购的可能。冯根生在评说青春宝合资一事时，自称是“被迫披洋衣，欣然换机制”，言下之意，是通过出售控股权的方式摆脱原有的体制。而客观上，他也因“披上洋衣”而得以继续掌控这家由他创办，却在资产上跟他没有关系的企业。

如果说，突然间冒出来的黄鸿年提供了一种搞活国营企业的“另类办法”，那么，除此之外，确乎是看不到有什么新的奇特招数。国务院颁布的各项通知，仍然是“继续转换企业经营机制”，“继续限产压库”、“继续抓好品种质量效益”、“继续清理三角债”。在这期间，还发生了一起半途中止的“破三铁”改革运动。

由于效益不彰，搞活无策，庞大的冗员越来越成为国营企业不堪其重的负担，一些调查显示，在绝大多数国营企业中，在岗而没有工作可做的工人占到了一半以上的比例。从2月份开始，因讨论国营企业“生死”而声名大噪的《经济日报》刊发一组《破三铁，看徐州》的稿件，继去年报道“四川企业安乐死”之后又掀起了一股“破三铁”的热潮，这一改革措施得到了中央的首肯，并迅速在国营企业中广泛实施。

“三铁”，分别为铁饭碗、铁交椅和铁工资，实指国营企业的劳动用工、人事和分配制度，它们被认为是国营企业的传统优越性所在，也是其内部机制僵化累赘的症结。所谓“破三铁”，就意味着企业可以辞退工人，工作岗位将不再“世袭”，企业管理人员（之前称为“干部”）不再终身制，员工的工作也不再是铁板一块，而将根据效益和绩效浮动。根据报道，江苏省徐州市在过去的一年多里，针对“企业办不好，厂长照样当；工厂亏损了，职工钱照拿；生产任务少，谁也减不了”的现状，通过“破三铁”让企业恢复了活力。《经济日报》在不到一个月的时间里发稿36篇，它坚决地认为，“破三铁”是国营企业改革的一次“攻坚战”。新华社也发表述评，称“破除三铁，是今年企业改革的主旋律”。到3月底，全国“破三铁”试点企业已逾千家。

“破三铁”，是企业改革15年来，第一次把改革的矛头对准了企业中的一般职工，在此前，所有的改革理念和措施都是针对经营层与国有资产管理层的。“破三铁”，其实也就是解除了企业与工人的“终身劳动契约”。在某种意义上，大张旗鼓的“破三铁”是一次无可奈何的观念运动，它让人们意识到，他们一直以此为家的国营企业不再是永远的保姆和不沉的大船。在媒体的热烈鼓噪和“徐州经验”的启发下，本溪钢铁厂宣布10.6万名职工全部实行全员合同制，它被认为是中国大型企业第一次打破“铁饭碗”，上海、四川和北京等地的老牌国营企业也纷纷以深化改革为名义大幅度裁员，大批工人下岗回家。有些地方政府官员更直接提出，以三铁精神（铁面孔、铁手腕、铁心肠）来破三铁。

三铁既破，然而社会保障体制却没有健全，成千上万的工人下岗，一下子变成了无依无靠的社会弃儿，严重的失业迅速演变成一场社会危机，一些地方相继发生被裁员工人跳楼自杀和行凶报复的事件。4月，地处京畿的天津市盛传天津手表厂搞“破三铁”出了乱子，工人罢工、女工自杀、厂长免职，此类传言迅速飞散整个华北地区。后经媒体调查，手表厂事件有点出入，然而，满城风云并非空穴而来，“破三铁”因缺乏相关社会福利制度保障而可能诱发的社会动荡却引起了决策层的警惕。在5月召开的中国经济体制改革研究会上，有人明确提出，转换企业经营体制不能简单地归结为“破三铁”。新华社旗下的《半月谈》刊发权威人士言论，称“破三铁，要谨慎”。一位叫贺中天的经济学家批评说，“徐州搞破三铁，市委规定亏损企业工人扣多少，厂长扣多少，政府职能不转变，光扣厂长工人的工资，企业转换不了机制。”北京大学校长吴树青更论证说：“试图用皮鞭加饥饿的办法搞活国营企业是行不通的，每个公民都有宪法赋予的劳动权利，砸铁饭碗是违法的。”

于是，到年中，这场轰轰烈烈的运动就戛然而止了。

7月，改革策略重新回到原来的放权主题上，国务院发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，宣布赋予企业14项经营自主权，其中包括产品销售权、物资采购权、资金支配权等。[134] 从《条例》的文字表述看，企业经营者的所有权利都已经被全面地下放，因此，它被认为是政府自1978年放权试点、1984年颁布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》之后，第三次大规模的放权行动。从实际的执行情况看，这些权限中，有的早已下放，如销售和采购权等，有的定义模糊，如资金支配和投资决策，有的缺乏政策配套，如进出口权始终被国家外贸系统所垄断，其他企业根本不可能染指，还有的则根本不可能落实，如拒绝摊派。在新华社开展的对百家国营企

业厂长调查中，90%的厂长承认“即使有拒绝权也不敢用”。作为国有资产所有者的国家，到底该如何管理和控制国营企业，始终在“收与放”的悖论间徘徊，进退维艰。

邓小平在南方视察期间，专门就证券业说过一段话，认为证券和股市要坚决放开试，错了可以纠正。

或许就是受这段话的刺激，这一年的股市从春天开始就呈现亢奋的态势。5月21日，尉文渊宣布上海证券交易所全面放开股价——此前一直执行涨跌停板制度，上证指数从20日的616点连日上蹿，到25日已高达1420点，豫园商城的股价升到10009元，空前绝后。当时，全上海只有证交所这么一个交易点，股民每天把这里挤得水泄不通，尉文渊突发奇想，包下上海一家有半个足球场那么大的文化广场，作为临时的交易场所。媒体记载：文化广场是一个露天大棚，股民席地而坐，广场每隔5分钟播报一次股票行情，委托点接受单子后，马上通过电话传入上交所处置。这个交易大棚风雨无阻，一直开了一年半才关闭。在办了文化广场之后，尉文渊又发明出“大户室”制度，那些有钱的人可以交一笔钱进入一些封闭的、有专线电话、能坐能睡能喝茶的“大户室”，这里的股票行情是即时通报的，买卖更是有优先权，比文化广场几分钟才报一次行情当然要优越得多。中国股市从一开始就把股民在制度上分成了散户和大户——后来又有了“庄家”，成为富者越富、穷者越穷的游戏场。[135]

在深圳，股市之热有过之而无不及。前几年无人问津的股票现在已成了万人争抢的宝贝，发行新股只好实行抽签的办法。8月7日，深交所发布1992年度《新股认购抽签表发售公告》，宣布发行国内公众股5亿股，发售抽签表500万张，中签率为10%，每张抽签表可认购1000股。认购者凭身份证办理有关事宜，一证可花100元买一张抽签表，每个认购者最多可持有10张身份证买抽签表。发售工作将在两天后开始。

公告一出，深圳邮局当即被雪片般飞来的身份证淹没，其中最大的一个特快专递包裹有17.5公斤，里面是2500张身份证。当时深圳有60万常住人口，两日内一下子涌进150万人，广州到深圳的软座火车票30多元，黑市竟炒卖到200元。许多人没有边防证进不了特区，当地农民自告奋勇带路钻铁丝网，每位40元。从7日下午开始，全市300个发售点就排成了长龙，有人拿来长长的绳子，男男女女紧紧抓住绳子甚至把绳子绕在手腕上，在最紧张的时候，人们紧紧抱住前面人的腰，不敢松手，深圳市内到处弥漫着难以分辨的恶臭味。

9日上午，抽签表准时出售，仅两个小时就宣布发售完毕，各发售点

的窗口全数拉下。上百万人兴冲冲而来，两天两夜苦候，却没有几人买到抽签表。怒火迅速地在深圳遍地蔓延，无法控制情绪的人们潮水般地涌向市政府，市中心各大马路全部瘫痪，商店被砸，警车被烧，政府出动大批防暴警察并拉来了高压水炮。中国股市上的第一个恶性事件在猝不及防中爆发。11日凌晨，深圳市政府紧急宣布，增发50万张认购申请表，当晚市长郑良玉发表电视讲话，事态才渐渐平息下去。

事后的调查表明，抽签表的发售工作出现了集体舞弊的事件，涉及金融系统4180人，各发售点平均私分私购达44.6%——很多知情者认为，事实应该远远高于这个比例。舞弊事件对股民信心造成沉重打击，在之后的四天内，两地股市大跌，上证指数的跌幅更高达45%，几乎跌去一半。深圳事件生动地展现出中国早期股市灰色、暧昧和野蛮的一面，它直接促成了证券管理机构的诞生。10月12日，国务院证券委员会成立，朱镕基副总理兼任主任，其办事机构是中国证券监督管理委员会，简称证监会，它成为中国股市的最高直接管理当局。证监会首任主席为刘鸿儒。

百万股民的空前热情、股市的暴涨狂跌，乃至发生在深圳的舞弊事件，让决策层以最直观的方式看到股票市场这个金融工具的可利用性。当时，全国民众的银行储蓄已经超过1.3万亿元，成为一只随时可能诱发通货膨胀的可怕的“笼中虎”，而中央政府的财政则十分拮据，几无可能对国营企业的资金需求提供帮助，而股市的火暴让决策者们突然发现，这可能是拯救已经陷入泥潭，而政府无计可施、无血可输的国营企业的最佳手段。一些经济学家纷纷献策论证，认为，“通过股票市场融资，是搞活和增强国营企业实力的战略选择”。在此之前，“冒险上市”的企业几乎清一色是沪深两地的中小企业，各大型骨干企业唯恐避之不及，而现在，事实让人们一夜之间转变了观念。证监会成立后的第一项重大决策是，把两市的上市指标权“上缴”中央，证交所再无决定权，从此后，上市指标变成了“资本输入”的代名词，证监会成为最有权势的机构之一。 [136]

深圳舞弊事件爆发期间，一位名叫吕新建的自由撰稿人目睹了惊心动魄的整个过程，他以“吕梁”为笔名写了一篇很生动的新闻通讯《百万股民“炒”深圳》 [137] ，被包括《北京青年报》在内的不少媒体采用，很是让他赚了一笔稿费。也是从此开始，吕新建成了深交所里的常客。谁也没有想到，十年后，以“吕梁”行名的这个人将成为中国股市最凶猛和神秘的“庄家”。

另一个在此次认购大戏中获益的，还有远在乌鲁木齐、靠开彩印店起家的唐万新。从1986年起，他搞过服装批发，办过挂面厂、化肥厂

等，都有亏无盈，直到1990年开始做联想电脑和四通打印机的代理生意，才赚到了钱，这年初，他注册成立了新疆德隆实业公司。深圳的发售公告一登报，他就嗅出了金钱的气味，于是，他花钱一下请了5000人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表，这些人一排就是三天，领到的抽签表很是让德隆公司赚到了一笔钱。从此，唐万新迷上了“来钱最快”的股市。十多年后，他叱咤风云，构建起一个总资本高达1200亿元的“沙地上的帝国”。

在中国股市雏形初成的时候，丑闻就已经如一道无法摆脱的影子随身而至了。4月，深圳最早上市的“老五股”之一原野公司爆出大股东彭建东恶意操纵股价事件。

彭建东的起家极富传奇。1982年，32岁的彭建东还在深圳的贫民窟里向往着好日子，他后来对《亚洲华尔街日报》记者说：“我经常带着妻子出去，把一个月的工资花在一顿好饭上。”1987年，善于钻营的彭建东组建深圳市原野纺织股份有限公司，注册资金150万元，其中两家国有企业占股60%，港资20%，他和另外一个人各出15万元，分占10%，而他的钱则是向香港的一位舅舅拆借来的。在不到两年的时间里，原野完成六次股权转换，最后一家国营企业占股5%，彭建东控制的香港润涛公司占95%，他此时已摇身变成一位“知名的外商”。1990年2月，原野成为深交所最早上市的五家公司之一，在上市招股说明书上，董事长及主要股东一栏中居然都找不到彭建东的名字。在此后的两年里，原野公司11次变更股权，屡屡发布诱人的投资预期，导致股价节节上升，彭建东则多次乘机抛股套现，在1990年6月到9月间，就向社会转售法人股1843万股。彭建东成为南粤的资本明星，他用560万美元在香港购置了一幢华贵的滨海住宅，还出4400万港元在半山买下一栋日式花园别墅，在他的边上住着全球华人首富李嘉诚。这个贫民窟里出来的穷小子用不到十年的时间实现了他“过好日子”的梦想。

1991年年底，管理层发现了原野的操纵股价问题，调查结论认为，“原野问题的基本线索是：注入资本（或他人代垫）成立公司——获取贷款搞基建——转换股权转走资金——评估资产将升值收益分配汇出境外，并扩大账面投资额——转让法人股获利，增大年度经营实绩。这是一个投机取巧钻管理上、政策上空子的案例。”1992年4月，人民银行深圳分行发出公告，向公众披露原野问题。

遭到质疑的彭建东铤而走险，他分别起诉人民银行和工商银行，并频频在香港媒体上质疑管理当局的做法。矛盾由此变得公开化。人民银行宣布原野的大股东香港润涛公司将原野的1亿元外汇资金转移境外，还有2亿元的贷款逾期未还。7月7日，原野成为中国证券史上第

一只被停牌的股票。

原野被停牌后，彭建东便失踪了。8月，他辞去公司的一切职务，据《证券市场周刊》披露，“在中央有关部门的安排下，香港的一家中资机构接管了原野。”1995年9月，深圳市中级人民法院以挪用公司资金罪和侵占罪，判处澳大利亚籍的彭建东有期徒刑16年，附加驱逐出境。

事实上，当法院判决书下来的时候，穿着一身休闲服的彭建东正在悉尼市郊一幢价值200万美元的别墅里悠闲地浇水养花。他是第一个在诡异扭曲的中国股市上浑水获利的商人，但肯定不是最大的一个。

中国在加快改革和开放上的姿态，让美国人和欧洲人大大地松了一口气。自1989年以来，弥漫在中国与西方世界之间的不信任的迷雾逐渐散去。

跨国公司迫不及待地纷纷加大对中国的投入，一度搁浅的通用汽车、摩托罗拉、杜邦等公司的投资已全数恢复，克莱斯勒公司正在商讨扩大北京吉普的运营，波音、惠普和通用电气等制造商正在四面八方展开大规模的销售，在比尔·盖茨亲自督导下，微软在北京开设了办事处。雅芳的一位产品经理说：“我们对市场非常乐观，自1990年11月开张以来，我们已经签约了8000名销售小姐。”而宝洁说他们在中国的业务正在以50%的速度往上涨。

夏天，美国通用电气公司（GE）的GEO杰克·韦尔奇来到中国，他此时在美国商界已经是一个传奇人物了，自从十年前接掌那个庞大而笨重的企业之后，他大刀阔斧地裁撤了350余个部门，管理层级由12层锐减至5层，副总裁由130名缩减至仅仅13名，他也因此落下一个“中子弹杰克”的绰号。此外，他还通过一系列的购并让GE的资本迅速膨胀，日渐构筑成全美最大的产业集群。韦尔奇是邓小平南方谈话后第一个赶到中国来的重量级跨国公司CEO，让人不解的是，当时的国内和海外媒体竟均对此没有任何的报道。在上一年，GE已经在南京办起了第一家企业——嘉宝照明工程有限公司，投资生产民用灯泡，韦尔奇出任CEO之前一直在照明集团工作，这可能也是他亲自来中国鼓劲的原因之一。他在北京看到的景象令他非常兴奋，他对属下们说，中国是目前世界上最激动人心的市场，GE将在80多年后重返中国。

从1月份开始，中美贸易谈判者在华盛顿就保护美国公司在中国的版权和专利问题，进行激烈的商讨，双方几乎已经走到了贸易战的边缘。几个月以来，关于中国的纺织品问题引发了激烈的争论。假如谈判失败，华盛顿威胁要对即将到岸的价值15亿美元的中国出口产品征

收100%的惩罚性关税。同样，北京也威胁对美国公司采取同样的报复手段。

但僵局在触到美国底线之前被打破。根据协定，中国答应查办盗版软件并保护农业化学产品和药品的专利。而华盛顿则承诺不把中国从贸易最惠国名单上去除。6月，恢复中国的贸易最惠国待遇几乎已成定局，这一消息令所有在中国大陆和香港经商的美国公司松了一口气。麦当劳的副总裁托马斯·库里肯对《商业周刊》说："我们咬着手指等了很久，谢天谢地，他们终于都同意了。"此外，一个更让人期待的事实是，中国一直在努力争取恢复关贸总协定缔约国地位，所有的人都知道，唯有这样才算是真正地加入到了全球自由贸易的大循环中，而这将是一条没有退路的全球化旅程。

《福布斯》用一种戏剧化的口吻写道，"在这个世界上，任何意外都可能发生，而像中国总有一天会崛起成为经济强国这样确定的事情已经很少了。"时任世界银行首席经济学家、后来出任过美国政府财政部长的劳伦斯·萨默斯预言，根据对中国GNP的购买力平价估计，中国到2014年时可以在总产出上超过美国。这自然引起不小的震动。这一年，在西方的主流媒体上，还出现了一个新的经济名词——大中华区（Greater China）。《财富》高级编辑路易斯·克拉拉在一篇题为《没有疆界的崭新中国》中指出，来自中国台湾和香港的金钱和管理经验正在把中国大陆的南方变成整个亚洲的产业发动机。他写道：这是亚洲南部的某条街，商店里出售着日本相机、锐步鞋、法国白兰地、摩托罗拉手机和M&M糖果，夜里人们涌进卡拉OK厅、有大屏幕的咖啡吧，昏暗的舞厅挤满了身穿紧身衣的年轻人……这里是香港吗？不，这里是广东的东莞。这个离香港50英里的地方，有港台商人投资的近6000家工厂，出口的玩具、塑料和服装源源不断从这里出来。

路易斯·克拉拉继而分析说，随着中国香港、台湾地区和滚滚向前的南中国之间的经济界限越来越模糊，这里正成为世界经济增长最快的地区。"大中华区"既不是一个政治实体，也不是一个组织有序的贸易区，但它却在同一种文化和共同对发展渴望的驱动下，连成一体。它整合了中国台湾的技术和财力、中国香港的国际市场经验和中国大陆巨大的土地、劳动力资源，还有野心。大中华区是一股非常有潜力的经济力量，亚洲唯一有可能与日本抗衡的力量。

与日渐开放的中国相比，全球政治和经济也进入了一个新的时期。

11月3日，46岁的民主党候选人威廉·杰弗逊·克林顿以压倒多数票获胜，成为第42届美国总统，他终结了共和党人长达12年的统治。在这

之前，罗纳德·里根让低迷的美国经济重新回到了强劲成长的轨道上，这位前好莱坞明星与英国首相撒切尔夫人崇尚的自由经济主义被称为是“里根-撒切尔经济学”，他一手策划了“星球大战”计划，让苏联没有办法集中精力于经济发展，在他的任期内，苏联解体，柏林墙倒塌，持续了将近半个世纪的东西方冷战结束了。而他的继任者乔治·布什则发动了海湾战争，使得美国在国际事务中独霸天下。正是在这种一国独大的格局中，世界以前所未见的速度进入了全球化的商业世纪。

一个更伟大的技术事件也是在这一年发生的。9月的某日，蒂姆·伯纳斯·李打电话给同事格纳罗，要他帮忙将一些“CERN女郎”的照片扫描并放进他刚刚发明的万维网（WWW）上。虽然格纳罗当时实在不太清楚这个所谓的“万维网”是什么，但是他还是用Mac电脑扫描并用FTP格式上传到CERN的官方网站info.cern.ch——全球首个WWW网站上。这幅图片是LHC歌唱组合的合照，也是互联网上首张可通过浏览器点击查看的图片。生于伦敦的伯纳斯·李后来被尊称为“互联网之父”，正是他在一年前写出了世界上第一个超级文本浏览程序，它使得人们能够将各种知识在超级文本网上结合起来。

这几乎是一个创世纪的时刻。在中国进行了15年的变革之后，世界把它的左脚踏进了互联网的河流之中，在这个意义上，中国是幸运的。

尽管上苍令中国这头巨狮沉睡了很久，但它还是怜悯的。它让这个国家在1949年结束了漫长而残酷的战乱，然后举全民之力开始了一场颇有点军事色彩的农业和重工业建设，在1978年以后，它又让国家的成长主题从主义之争重新回到经济发展的轨道上。于是，在十多年之后，当互联网这个幽灵从美国东海岸的实验室里蹿将出来，搅乱整个商业世界的游戏规则时，已经初步完成了体制和观念转轨、特别是形成了一定的民间资本力量的中国正好踩在了这个转型点上。很难想象，如果中国的经济改革再迟十年，或互联网的浪潮提前十年到来，中国的今天和未来将会是一番怎样的格局。

就当伯纳斯·李发明了万维网的时候，中国的网络英雄们正奔波在各自的命运之路上。三年后即将创办中国第一家网络公司瀛海威的张树新正在中关村与新婚不久的丈夫忙碌地做着传呼机的生意；同样在中关村混日子的软件设计员王志东创建了新天地电子信息技术研究所，他在家里研发出“中文之星”中文软件平台，后来创办著名的新闻门户网站新浪；全球最大的B2B电子商务公司阿里巴巴的创建人马云那年是一个28岁的英语教师，他在杭州办了一家小小的海博翻译社；创办了中文搜索引擎公司百度的李彦宏时年24岁，正在美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位，比他小三岁、创办了网易的丁磊则在成都一所大学里读三年级；看上去跟互联网走得最近的，是刚刚从美

国麻省理工学院拿到物理学博士学位的张朝阳，他结识了学院里一位失意的新媒体研究教授尼葛洛庞帝，后者在两年后出版了著名的《数字化生存》[138]，也是在尼葛洛庞帝的鼓动和投资下，张朝阳下决心回国创办搜狐网站。

1992年，就是这样一个充满了起点感的年份，中国公司的成长故事正在路上。

在青岛，张瑞敏的海尔已经晋升为国家一级企业，他先后兼并了青岛的电镀厂、空调器厂、冷柜厂和冷凝器厂，构筑起了多元化的家电制造格局。企业效益很好，因而成了远近知名的明星企业，每天有络绎不绝的人从全国各地赶来参观学习，张瑞敏整天陪看陪讲陪吃，一天往往要接待十多批人，实在不堪其扰。于是，青岛市政府专门下了个文件，要求市内企业减少去海尔公司参观的次数，也恳请各地考察团尽量不要在旺季“骚扰”企业。

柳传志的联想公司正试图从上一年的黑色风暴中缓过气来，当时全国一年的电脑销量只有20万台，主要销售对象是政府和企业用户。柳传志敏锐地感觉到，电脑家庭化的时代好像已经到来了，他委派年轻的杨元庆担任新成立的微机部总经理，推出了中国第一个家用电脑品牌“联想1＋1”，“人类失去联想，世界将会怎样”的广告词风靡大江南北。

靠贩卖科技器械起家的万科，现在已经变成了一家以房地产为主业，同时又无所不做的“集团公司”，王石先后办起了连锁超市、建材工厂、影视文化公司和酒店经营公司等，旗下公司超过50家。很多年后，他打趣地说：“这样说吧，就是除了黄赌毒、军火不做之外，其他的基本上万科都涉及了。”

在深圳的任正非，迎来了人生的一个转机，华为自主研发的大型交换机终于在这年研制成功，当时国内的城市通讯设备市场已经被阿尔卡特、朗讯和西门子等跨国公司把持，很喜欢读《毛泽东选集》的任正非想起了“农村包围城市”的战略，以低价和城镇市场为突破点，到年底，华为的销售额超过了一亿元。

那些崛起于乡土的乡镇企业家们也走到了事业的一个转折点。他们的企业已经占据了中国经济的半壁江山。

1月底，邓小平在南方视察期间到潘宁的珠江冰箱厂视察，这家国内最大的冰箱制造工厂装备了全世界最先进的生产线，站在宽敞而现代化的车间里，邓小平显得非常惊奇，他想了解这到底是什么类型的企

业，随行回答说：“如果按行政级别算，只是个股级；如果按经济效益和规模算，恐怕也是个兵团级了。”邓小平在厂区参观时，对乡镇企业竟能有如此规模和装备感慨不已。



▲家电业的传奇人物：潘宁

萧山的鲁冠球击败国内所有的万向节专业制造工厂，他的产品拥有全国60%的市场份额。这一年，他让自己21岁的儿子鲁伟鼎出任万向集团的副总裁，而他自己则忙着飞北京跑公司上市事宜。在证监会，连门卫都不给他好脸色，到了中午只能坐在台阶上吃盒饭。一年后的11月，“万向钱潮”股票在深圳证券交易所上市。天津的大邱庄成了全国

第一个亿元村，禹作敏靠创办钢铁企业硬是把这个当年的团泊洼公社变成了中国首富村，然而，没有人料到的是，岁末的12月13日，大邱庄一个名叫危福合的公司职员因涉嫌贪污，被严刑逼供，殴打致死，禹作敏包庇下属，引发一场惊天大地震。

一个时年37岁的吉林人沈太福办起北京长城机电科技产业（集团）公司，他声称自己发明了一种交流无级调速电机，可以节能30%。他在北京和各大城市的报纸上猛打广告，想通过社会集资的方式来投资开发他的新技术，为此他开出了24%的惊人年息。他的设想听上去确实非常吸引人，连老资格的社会学家费孝通都为之心动，他专门写了一篇文章《从“长城”发展看“五老”嫁接》 139 ，予以热情的推介。

也是在深圳，已经成为全国青年楷模的史玉柱决定建造巨人大厦。当时的巨人资产规模已经超过一亿元。最初的计划是盖38层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。这年下半年，一位领导来巨人视察，当他被引到巨人大厦工地参观的时候，四周一顾盼，便兴致高昂地对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不盖得更高一点？就是这句话，彻底改变了史玉柱此后的人生。他当即把大厦的设计从38层升到了54层，再后来，又有消息传说广州正计划盖一幢63层的全国最高楼，在众人的怂恿下，史玉柱一口气把楼层定在了70层。就这样，危机潜伏其后，导火线已嗞嗞地冒出青烟。

4月，广州举办了一场盛况空前的赛马邀请赛，然而由于实在太火暴了，政府担心滋生出地下赌博业，便没有再举办第二场。

在上海，各家银行门口每天围聚着很多身份不明的人，见到一个路人，他们就低声问道：“有外汇哇，要外汇哇？”他们被称为“打桩模子”，都是炒卖黑市外汇的下岗工人，总数大概有五万人。在上海，已经形成了外汇倒卖的行业链，有在街上四处兜售的“打桩模子”，还有中间周转的下家，最后是一些资本稍大的倒卖公司。

20世纪70年代初，为了对付“随时可能发生”的世界大战，北京和上海等大中城市都修建了众多的防空洞，多年来它们一直阴冷地空置着，现在，善动脑筋的人们突然发现这里是做生意和娱乐的最佳场所。路透社的记者看到，北京市有14万人在这些地下军事工事里工作，他们开出了数以百计的乒乓球馆、卡拉OK中心、电影院和地下旅舍，单是旅舍床位就多达4万个。每当夜幕降临，穿着牛仔裤的长发青年们就涌进那里，空气潮湿而浑浊，彩灯在昏暗中旋转。人们在这里消耗过剩的精力、倒卖外汇、尝试新的生活方式。

棉纺工人出身、早已名声遐迩的张艺谋导演了一部名叫《秋菊打官

司》的电影，它获得了第49届威尼斯国际电影节最佳影片大奖——金狮奖。这部电影讲的故事是，一个叫王庆来的农民为了自家的承包地与村长发生争执，被村长一怒之下踢中了要害，王整日躺在床上干不了活，他的妻子秋菊挺着怀孕的大肚子一次又一次地外出告状。放在15年前，这是一个很让人难以理解的故事，而在这一年，它却引起了广泛的共鸣。在一个传统意义上的道德是非观念日渐模糊的商业社会，人们突然怀念起秋菊那种认死理的性格，“讨个说法”成为当代社会的一个流行词汇。

这真是一个矛盾重重的年代。人们常常困顿于眼前，而对未来充满期望。

正如发现了“创新”奥秘的美国经济学家熊彼特所言，“发展是一个突出的现象，它在流动的渠道中自发地、非连续地变化，是均衡的扰动，它永远地改变和取代着先前存在的均衡状态。”中国社会的发展也正如此，它一直在“自发地变化”，它来自一个单纯而僵硬的均衡状态，经过15年的发展，一切秩序都被颠覆，一切价值观都遭到质疑，一切坚硬的都已经烟消云散。

在过去的15年里，观念的突破一直是改革最主要的动力，哪些地方的民众率先摆脱了计划经济的束缚，哪里就将迅速地崛起，财富向观念开放的区域源源地流动。而很多的改革又都是从“违法”开始的，那些与旧体制有着千丝万缕关联的规定成为改革的束缚，对之的突破往往意味着进步，这直接导致了一代人对常规的蔑视，人们开始对制度性约束变得漫不经心起来，他们现在只关心发展的效率与速度。查尔斯·达尔文在《物种起源》中那段有关“丛林法则”的经典论述，正成为中国企业史的一条公理：“存活下来的物种，不是那些最强壮的种群，也不是那些智力最高的种群，而是那些对变化做出最积极反应的物种。”[140]

1992年是一个新阶段的起点。当市场经济的概念终于得以确立之后，面目不清的当代中国改革运动终于确立了未来前行的航标，改革的动力将从观念的突破转向制度的创新。在之前，人们认为，中国之落后主要在于科技，只要大量地引进生产线和新技术，就能够很快地迎头赶上。而现在，很多人已经意识到，观念突破和技术引进所释放出来的生产力并不能够让中国变成一个成熟的现代国家，经济学家吴敬琏因此提出“制度大于技术”。

在此之后，我们即将看到，中国开始从观念驱动向利益驱动的时代转型，政府将表现出热烈的参与欲望和强悍的行政调控力，国营、民间和国际三大商业资本将展开更为壮观和激烈的竞争、博弈与交融。

【企业史人物】黄家“天使”

印尼巨贾之子黄鸿年很懂中国的政治。在一次演讲中，他半开玩笑地说，“我是成长在60年代动荡的中国，如果我还是留在中国大陆的话，现在大概最多可以当个人民公社副社长吧。但后来我走了，25年后，我这个流失的‘人才’，却为中国带来了数以十亿计的投资和开创了国营老企业的嫁接改造，为解放生产力和发展生产力的一场中国特色的工业革命而努力奋斗。”

这样的讲话让听者非常的入耳。他一点也不像一个外商，而似乎是流放归来反哺母亲的游子。

在很多接触过黄鸿年的国营企业经营者心目中，黄鸿年绝对是一个“人物”，最重要的表现是，“他能经常与中央领导人聊天”。他有不少张照片，一些中央领导人抱着他的女儿与他全家快乐地合影。每到年底，各地的中策公司总经理前来北京汇报工作，他必包下中央领导接见外宾的钓鱼台国宾馆某号楼，总经理们进来都要验证登记，每个人汇报时间不超过15分钟，其气氛既轻松又肃穆，很让来者肃然起敬而终生难忘。

在商业运作上，黄鸿年充分利用了中国现行法规的某些漏洞。原中外合资法规中允许外资分期到位，中策的收购往往预付15%～20%的投入就控制了国营企业，将头批企业在海外上市后所获资金再投入滚动式收购。又，中国法律规定外资合资方不得转让其合资股权，中策却转让了持有这些股权的海外控股公司股份。同时，中策利用中国对合资企业的各种税收优惠、汇价双轨制等获利匪浅。他收购红宝石改组成中策时，公司尚亏损1476万港元，而仅一年后，该公司净利润竟高达3.12亿港元，成为香港股市上的一只“奇迹股”。

黄鸿年本人从无实业经验，也对此毫无兴趣，他收购上百家企业，从来没有派驻一个人，全靠原来的厂长们继续经营，总部仅有两三位财务人员全年巡回审计。收购之初，由于体制解放自然可激发生产力，出现了反弹式的效益增长，然而随着大陆经济氛围的日趋市场化，体制优势日渐消失，原有的产业型态落后、设备老化、新产品开发不力、人才结构不合理等国企老问题一一凸现。黄鸿年收购有余，整合无力，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭。中策旗下企业，除了橡胶和啤酒两个行业群整合出售获利颇丰外，其余都成尾大不掉之势，泉州的一揽子方案后遗症无穷无尽，手笔大到让人吃惊的大连“101计划”更是半途而废。这时候对中策现象的批评之声也频频出现，有人指责黄鸿年的“空手套利”是“既无技术又无管理经验的商业投机”，“炒卖企业使国企肥水外流现象严重”。

到1997年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年损失惨重，他遂将大部分股份分次出让，套现约7亿港元，彻底脱离与中策的关系。据香港媒体报道，黄鸿年经过一系列收购和售股行动，获利超过26亿港元。1999年，与黄鸿年已经无关的中策“中国轮胎”及其他在中国的合资公司共亏损2.32亿港元。

在结束了“中策游戏”之后，黄鸿年宣布将公司转型至咨询科技和电子商贸相关的业务上，公司亦易名为“China Internet Global Alliance Limited”。他曾试图控股中国第一家互联网公司瀛海威，最后不了了之。2000年11月，黄与国务院下属的中国兴发集团签约合组一间公司，名为中兴策略有限公司，中策希望借此“以‘中中外’方式，参与仍未开放的电讯、金融等敏感业务”。中兴策略的注册资本为一亿美元，由中策占45%股权。这一计划在公布之际颇为轰动，然而后来也再无下文。

黄鸿年是第一位把“资本经营”这个概念带到中国来的国际商人，那时，中国和他都没有做好准备，所以他只赚走了一些有争议的钱，而并没有能够把产业的“根”扎在这片留下过他的青葱记忆的土地上。

致谢

英国思想家罗素曾经说：“提到过去，每个时代都承认它是事实。提到当前，每个时代都否认它是事实。”而天才的法国政治家托克维尔则在《论美国的民主》一书中写道：“当各政党只为明天而忙碌时，我已驰想于未来。”

即将呈现在你面前的这部《激荡三十年》，正伫立在过去和当下之间，我的工作是尽一切可能进行一次清晰而可持续的描述，而很多结论则有待于后来者自己给出。

我在这里要感谢的是，这段历史的创造者、记录者和研究者们。因为是当代史，所以我有机会接触到本书中论及的不少人，企业家如柳传志、张瑞敏、鲁冠球、王石、宗庆后、牟其中、年广久、李东生、刘永行、何伯权、黄鸿年等等，其他的企业人物和事件，我则从一些观察者那里获得了第一手的资讯。我之前的同事童宝根是步鑫生的最早报道人，胡宏伟和新望分别是温州模式和苏南模式的研究权威，我的大学同学秦朔以及新华社前同事、策划人王志纲是珠江三角洲最优秀的观察家，王安、童牧野对中国股市的描述给我很多的素材和启发。此外，与我同为蓝狮子发起人之一的刘韧对中关村的追踪、胡泳对海尔的研究让我得益匪浅，我的朋友何力、蒋耀波、许知远、覃里雯、赵晓对中国的考察总令我耳目一新。凌志军著述的《交锋》、《沉浮》一直是我写作的重要参考书。此外，陈惠湘、迟宇宙、唐立久、王云帆、何志毛、陆新之、程东升、袁卫东对联想、德隆、科龙、万科、华为及柯达公司的长期跟踪和著述，都给了我很大的帮助。我曾有机会向已经过世的费孝通先生求教关于中国乡村建设的问题，他的谦和与风范让人难忘。

正如我在前言中所提及的，本书的创作动议是我在哈佛大学当访问学者时萌生的，我要感谢肯尼迪政府学院对我的邀请，感谢燕京学社社长杜维明教授接受我的访问。我还要感谢张五常教授以及未曾谋面的傅高义（Ezra F.Vogel）教授和黄亚生教授（2014年年初，我与84岁高龄的傅教授结识于北京，彼时他出版了《邓小平时代》，而与黄教授的接触则早在2009年，我主持的蓝狮子财经出版中心还有幸出版了他的著作《“中国模式”到底有多独特》），他们对中国问题的深入研究给予我启迪。张五常教授接受我的恳请，题写了本书书名，他在西湖边的一个茶楼里，铺纸研墨，一口气连写了十多遍，那个认真劲令人难以忘怀。我要感谢本书两位最主要的直接参与者，郑作时和朱琳。在过去的几年里，我们每两周碰面一次，讨论相关的主题，然后又分散到各自的工作中。每次会面前，我总是坐在书桌前，双手轻抚

键盘，眼望远方，像一个磨刀霍霍的战士等待另外两个战士的到来。为本书的创作，我们尽可能多地查阅了重要的国内外报刊和相关书籍，我要感谢所有报道的写作者。

我要感谢大学同学胡劲军，他让我确信，结交在青春时的友情，是这个世界上最美好的情感之一。最后，我当然要感谢我的家人，妻子邵冰冰和女儿吴舒然。邵冰冰是书稿每个章节的第一阅读者，她和女儿的支持是我度过每一个寂寞而枯燥的创作之夜的动力。

本书是我计划中的“中国企业史”中之一卷。在未来几年内，我还将完成“19世纪70年代～20世纪70年代”卷（我后来兑现了这个承诺，在2009年到2013年间，先后完成了《跌荡一百年》上下卷、《浩荡两千年》和《历代经济变革得失》）。我要感谢中信出版社和浙江人民出版社对这部书稿的青睐，中信出版社的王斌社长、臧永清副社长（已离任）、潘岳总编辑、责任编辑蒋蕾、沈家乐、黄维益以及浙江人民出版社的楼贤俊社长（已退休）、杨林海副总编辑（已离任）等都对本书的出版投注了让我感动的热情。感谢我的助理王留全、陶英琪、程娟，协助我完成本书的再版修订。本书已被翻译成繁体字版和英、德、法、日、韩、西班牙、意大利和阿拉伯等国语言出版，感谢所有的翻译者，感谢九洲出版社和台湾远流出版社。我希望我的创作不至于辱没了“中国崛起”这个当代最伟大的神话。罗马史的研究者尼克尔·马基雅维利曾经说，“改革是没有先例可循的”。改革如此，创作亦如此。

吴晓波

2006年秋冬之际于杭州

2014年6月修订于三亚

人物索引

A

艾柯卡　1978、1985

B

步鑫生　1983、1989

C

陈春先　1980、1984

陈伟荣　1978、1989

陈光　1991

迟斌元　1992

陈东升　1992

D

戴尔　1984

邓小平　1978～1992

段永基　1978

段永平　1984

邓韶深　1987

丁磊　1992

E

冯伦　1992

冯根生　1992

G

盖茨　1984

格里希　1985

郭台铭　1983

高西庆　1988、1989

管金生　1988

顾雏军　1989

H

韩庆生　1982

亨达　1978

胡福明　1978

黄宏生　1978、1989

黄文麟　1984

霍英东　1979

怀汉新　1987

何阳　1992

黄鸿年　1992

J

井植熏　1982

蒋锡培　1989

L

拉里·埃利森　1979

雷宇　1985

李东生　1978、1984、1989

李光耀　1978

李嘉诚　1978

李经纬　1984、1987

梁伯强　1982

刘桂仙　1980

刘天竹　1980

刘永行三兄弟　1978、1983、1987

柳传志　1978、1984、1987、1988、1991、1992

柳市八大王　1980、1982

鲁冠球　1978、1980、1981、1983、1986、1988、1992

骆锦星　1980

李宁　1988

李书福　1989

刘森林　1991

刘军　1992

李彦宏　1992

M

马蔚华　1978

墨菲　1978

牟其中　1979、1983、1984、1989

马胜利　1987

毛振华　1992

马云　1992

N

南存辉　1978

倪光南　1984

倪润峰　1985、1990

年广久　1979、1982、1989

牛根生　1978

P

潘宁　1984、1989

皮尔·卡丹　1979、1990

潘石屹　1992

彭建东　1992

Q

乔布斯　1984

乔光朴　1979

R

任正非　1978、1987

任仲夷　1981、1982

荣毅仁　1978、1981

荣智健　1978、1986

S

史来贺　1986

史玉柱　1984、1989、1992

松下幸之助　1978

苏增福　1986

沈太福　1992

T

唐骏　1985

唐万新　1980、1986、1992

田源　1992

W

万润南　1984、1988

王安　1983

王洪德　1984

王石　1978、1983、1984、1987

王永庆　1983

韦尔奇　1980、1981、1992

吴仁宝　1978、1992

吴鹰　1985

王文京　1988

王波明　1988、1989

王廷江　1989

王功权　1992

王启富　1992

王志东　1992

X

项南　1981、1985

谢高华　1983

谢国民　1992

Y

杨小凯　1978

杨元庆　1986、1992

于光远　1978

禹作敏　1978、1981

袁庚　1979、1980

杨怀定　1988

仰融　1991

易小迪　1992

Z

张朝阳　1985、1992

张明瑞　1985

张瑞敏　1984、1990、1992

张兴让　1985

张征宇　1978

赵新先　1984

郑乐芬　1986

周冠五　1979

周耀庭　1985

宗庆后　1987、1991

张树新　1992

声明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一取得联系，请相关版权所有者看到图书后，与蓝狮子财经出版中心联系，以便敬付稿酬。

来信请寄：杭州市下城区绍兴路538号浙江三立时代广场19楼

邮编：310010

电话：0571-86535637

[1] [英]拜伦著，查良铮译，《唐璜》，北京：人民文学出版社，1998年版。

[2] 胡福明，《实践是检验真理的唯一标准》，《光明日报》，1978年5月11日。

[3] 1976年1月8日，周恩来总理去世，4月5日清明节前后，北京民众集合到天安门广场，在人民英雄纪念碑前敬献花圈、花篮，张贴传单，朗诵诗词，抒发对周恩来的悼念之情，此类聚会迅速在全国范围内蔓延。“四人帮”把持的中央政治局认定“这次是反革命性质的反扑”，予以了镇压。

[4] 王石著，《道路与梦想：我与万科（1983～1999）》，北京：中信出版社，2014年版。

[5] [美]杰伊·马修斯，《尽管宣布要对工厂进行改革，工作仍然松松垮垮》，《华盛顿邮报》，1978年7月28日。

[6] [新加坡]李光耀著，《李光耀回忆录：1965～2000》，北京：外文出版社，2001年版。

[7] [新加坡]李光耀著，《李光耀回忆录：1965～2000》，北京：外文出版社，2001年版。

[8] 吴敬琏、周叔莲和汪海波，《建立和改进企业基金提成制度》，1978年9月。

[9] 可参考的数据是，1978年，中国外汇储备仅有1.67亿美元，聊胜于无。

[10] 此段谈话引自李正华所撰文章：《准备改革开放的一次重要会议》，《国史研究参阅资料》，总214期。

[11] 彭敏主编，《当代中国的基本建设》（上、下两册），北京：中国社会科学出版社，1989年版。

[12] 根据李岚清接受中央电视台《改革开放二十年》纪录片采访时的回忆。

[13] 事实上，直到十一届三中全会前，很多政府高层官员仍然对中央的态度不甚明了，后来担任过国家经委主任的袁宝华回忆说，1978年

12月初，他和政治家邓力群、经济学家马洪到日本访问，在记者招待会上，有记者问，“袁先生，中国允许不允许外国去投资建厂？”他左问邓力群，闭眼不答，右盼马洪，紧嘴摇头。最后他硬着头皮说：“记者先生，你提的这个问题非常重要，我们要认真考虑。”第二日，转机回京，全会召开了。（中央电视台《改革开放二十年》解说词，作家出版社，1998年版。）

[14] 本章名取自北京诗人北岛发表在1979年3月《诗刊》上的一首诗歌《回答》，它用一种近乎决然、发泄的口吻喊出了一代人对陈旧体制的反抗。如德国哲学家尼采所说的，“上帝死了”，一个清新的，也即将混乱不堪的时代到来了。告诉你吧，世界/我——不——相——信！/纵使你脚下有一千名挑战者/那就把我算做第一千零一名。我不相信天是蓝的/我不相信雷的回声/我不相信梦是假的/我不相信死无报应。如果海洋注定要决堤/让所有的苦水注入我心中/如果陆地注定要上升/就让人类重新选择生存的峰顶。新的转机和闪闪的星斗/正在缀满没有遮拦的天空/那是五千年的象形文字/那是未来人们凝视的眼睛。

[15] 选自张五常写于1981年的文章——《中国会走向资本主义的道路吗？》。

[16] 指北京新机场落成时的大型壁画《泼水节——生命赞歌》，作者为画家袁运生。

[17] 第一次石油危机是1973年中东战争，欧佩克（OPEC）成员国为制裁西方，联手削减石油出口量，石油价格从每桶3美元上涨到每桶12美元。

[18] 领导了战后日本经济重建的吉田茂首相在《激荡的百年史》中宣称，“日本是一个充满冒险精神的民族，日本人的目光绝不狭隘，不会只局限于日本这个范围。”与此类似，日本企业家也同样有着“天下独尊、舍我其谁”的霸气，这种气质对建立于新教传统和欧洲骑士精神之上的欧美商业伦理造成了巨大的冲击，而缺乏协作性和共赢意识的全球竞争理念，是不是日后造成日本公司十分孤立并陷入十余年成长低迷的肇因，至今还未有共识。

[19] 1989年辞世的松下幸之助是中国企业家的第一个商业偶像。他从自行车店学徒开始，数十年成就一个商业帝国，这样的传奇很能够激励同样出身卑微的中国企业家。另外，松下提出了很多最基本的经营理念，譬如注重质量、培养人才、建立销售网络、为顾客提供服务等，他们都成为中国企业家的第一本教科书。海尔的张瑞敏回忆

说："80年代初国内能找到的只是松下幸之助的那些大厚书，所以一开始在质量管理办法上，我借鉴的都是松下的东西。"华为的任正非在松下电工参观时看到，"不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上是一艘即将撞上冰山的巨轮，下面写着：'能挽救这条船的，唯有你。'其危机意识可见一斑。"任因而写了一篇《北国之春》："在华为公司，我们的冬天意识是否那么强烈？是否传递到基层？是否人人行动起来了？"

[20] 几乎同时，索尼公司发明了世界上第一台便携式音乐系统——TPS-L2型"随身听"（Walkman），它成为20世纪最受欢迎的电子商品之一，日本工程师从此展现出他们强大的技术开发能力。

[21] 一个可以参考的例子是，1984年，张瑞敏被委派去领导后来成为中国最著名企业的海尔公司，他出台的第一条厂规是，在厂区内不准随地大小便。

[22] 我们似乎可以用"周冠五模式"来描述国有企业当家人的命运轨迹：起而传奇，中则辉煌，晚年落寞。周冠五当了十多年的中国改革典型，其风光荣耀一时无二。1995年，周冠五之子、首钢国际公司总经理周北方卷入北京市前市长陈希同案，以涉嫌经济犯罪被捕，后来被判处无期徒刑，周冠五退休。此后，首钢的改革效应日渐减退。

[23] 海内外学者普遍将中国国有企业改革进程划分为三个阶段。第一阶段（1978～1993年）：以放权让利为主线、探索国有企业改革目标模式阶段。第二阶段（1993～2001年）：明确国有企业改革的目标，尝试探索建立现代企业制度阶段。第三阶段（2001年以后）：改革国有资产管理新体制、建立健全现代产权制度、是股份制成为公有制的主要实现形式阶段。

[24] 李鸿章，《复刘仲良方伯》，同治十二年（1873年）十一月十三日，《李鸿章全集·朋僚函稿》卷十三。

[25] 投机倒把，指"以买空卖空，囤积居奇，套购转卖等欺诈手段谋取暴利"。在计划经济年代，它被广泛运用于对个人经济交易行为的限制，因其定义边界含糊，所以有"投机倒把是个筐，什么罪都往里装"的说法。1987年9月，国务院发布《投机倒把行政处罚暂行条例》。1997年，《刑法》修订案中删除经济犯罪中的"投机倒把罪"。

[26] 马克思著，中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局编译，《资本论》（第一卷），北京：人民出版社，2004年版。

[27] 就在大进制衣厂创办后的三个月，东南亚最大的毛纺制造商——香港永新企业有限公司的曹光彪在珠海创办了香洲毛纺厂，香港媒体在报道中第一次使用了“来料加工”和“补偿贸易”的新概念。

[28] 1963年，傅高义正式开始他对当代中国的研究历程。当时，傅高义未能获准进入中国内地，只能在香港通过收集广东的各种官方报纸、与从内地到香港的人们交谈等方式收集素材，1969年撰写《共产主义下的广州：一个省会的规划与政治（1949-1968）》。1987年，傅高义受广东省经济委员会官员的邀请，开始第二本中国研究的著作《先行一步：改革中的广东》的实地调研。

[29] 摘自舒婷创作于1980年的《祖国呵，我亲爱的祖国》。全诗内容为“我是你河边上破旧的老水车，数百年来纺着疲惫的歌；是你额上熏黑的矿灯，照在你历史的隧洞里蜗行摸索；我是干瘪的稻穗；是失修的路基；是淤滩上的驳船/把纤绳深深/勒进你的肩膊；——祖国呵！我是贫困，我是悲哀。我是你祖祖辈辈痛苦的希望呵，是“飞天”袖间/千百年来未落在地面的花朵；——祖国呵！我是你簇新的理想，刚从神话的蛛网里挣脱；我是你雪被下古莲的胚芽；我是你挂着眼泪的笑涡；我是新刷出的雪白的起跑线；是绯红的黎明/正在喷薄；——祖国呵！我是你的十亿分之一，是你九百六十万平方的总和；你以伤痕累累的乳房/喂养了/迷惘的我、深思的我、沸腾的我；那就从我的血肉之躯上/去取得/你的富饶、你的荣光、你的自由；——祖国呵，我亲爱的祖国！”

[30] 冯平、袁泉，《中国商贩年广久》，《南风窗》，1999年06期。

[31] 余英时，《戊戌政变今读》，《二十一世纪》，1998年2月号，总第45期。

[32] 陈秉安、胡戈、梁兆松著，《深圳的斯芬克斯之谜》，深圳：海天出版社，1991年版。

[33] 列宁著，中共中央马克思、恩格斯、列宁、斯大林著作编译局编译，《列宁全集》第三十一卷，北京：人民出版社，第68页。

[34] 《人啊，人》是戴厚英的第二部长篇小说，花城出版社于1980年11月首次出版。

[35] 大约一年后，人们才知道潘晓是纺织女工黄晓菊和北京经济学院学生潘祎的合名。黄晓菊只有初中文凭，在写出那封轰动一时的“潘

晓来信”后，她从纺织厂调进了出版社，随后又凭借自学考进一家科研所。但是，当科研所发现黄晓菊竟是潘晓后，便解聘了她。此时，曾是潘晓崇拜者的丈夫也提出离婚。黄晓菊无奈之下，成了北京最早的一批服装摊主。80年代后期，她又南下独闯深圳淘金，后来成为拥有五家店铺的小老板。而潘祎是一个身高1米9的大男孩，因潘晓出名后，他办了退学手续，开始四处流浪，他住过火车站候车室、自制窝棚、大楼过道、立交桥底，在流浪乞讨两年后，他得到一份装卸工工作，每天扛上百个100多斤的大包，栖身在仓库。1984年，潘祎拿了货场的一块焊锡，被以“盗窃罪”判处三年半徒刑。出狱后，潘祎生活无着，四处跳槽，一度还在一家人才网站当过“职业咨询”栏目的主持。

[36] 杨继绳，《渤海2号翻沉真相》，写于1980年12月，发表于《新观察》1981年第一期。

[37] 乡镇企业是一个中国式的企业名词。世界银行对乡镇企业（TVE）的定义是：被认为具有独特产权形式的企业，既不是国有制也不是私有制，而是地方政府和居民所有，其激励机制与私营企业相似，剩余仅在有限的阶层（稳定的社区及其政府、企业管理者）中分配，企业的自由参与、竞争、硬预算约束、地方政府恰当的财政积极性，这些特点造成了乡镇企业较高的发展速度和营运效率。

[38] 在1979年7月国务院公布的《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》中有一条：“城市工业根据生产发展的需要，参照社队可能承担的能力，可以有计划地把部分产品和零部件扩散给社队企业生产。”鲁冠球得以参评中选，是拜这一条规定所赐。

[39] 1983年3月，《第三次浪潮》中文版由北京的生活·读书·新知三联书店引进出版。

[40] 与陈春先动议“中国硅谷”并在中关村创业的同时，台湾地区创建新竹科技园，试图打造“中国台湾硅谷”，为此，当局成立了科技园管理局，制定科技园规划，设计发展框架，在资金筹集、人才训练、环境优化等方面出台了一系列优惠措施，并为入园创业者提供“一站式”快捷高效服务。据首任管理局局长何宜慈博士称，到1984年，新竹科技园已创办了70余家高科技企业，产值100亿元台币，一个东方“硅谷”的雏形初露端倪，到2000年，方圆六平方公里的新竹科技园，吸纳了300多家高科技企业落户，2000年总销售额达9300多亿新台币。新竹科技园成为台湾高科技产业的孵化器。几乎同时起步的中关村与新竹科技园，两者命运相异，颇可对照研究。

[41] 该网站由于长期无人照料，已与2008年关闭。——编者注

[42] [美]费正清著，孙瑞芹、陈泽宪译，《美国与中国》，北京：商务印书馆，1971年版。

[43] 1980年11月，最高人民法院特别法庭对“四人帮”集团的10名主犯进行了终审判决，此次审判通过电视向全国进行了转播。

[44] 粗放式经营以及技术上差距使得国营企业的经济效率十分低落。1980年，中国生产100万美元的产值只要耗费中国的40%的能源，巴西则为中国的25%，而其他发展中国家，如埃及和韩国两国生产100万美元的产值其能源消耗也只有中国的一半，南斯拉夫为中国的35%。这种能源消耗性的发展模式，是中国企业成长的十分明显的特征。

[45] “摸着石头过河”是中国企业变革最生动的表述之一，它最早出现在1981年10月国务院批转的《关于实行工业生产经济责任制若干问题的意见》中，《意见》称“实行经济责任制，目前还处在探索阶段，要摸着石头过河”。

[46] 陈冠任著，《荣氏父子》，北京：东方出版社，2005年2月版。

[47] 出自张五常写于1981年的《中国会走向资本主义的道路吗？》。

[48] 3月，国际货币基金组织承诺予以中国4.5亿美元融资。这是中国第一次向国际组织贷款。

[49] 该文作者为张五常。香港经济学家，新制度经济学代表人物之一，毕业于美国加利福尼亚大学洛杉矶分校经济学系。他以《佃农理论》和《蜜蜂的神话》两篇文章享誉学界。

[50] 出自张五常写于1981年的《中国会走向资本主义的道路吗？》。

[51] 胡少安著，《敬畏人民——项南传》，香港：香港天地图书有限公司，2004年版。

[52] 《专利法》的正式实施是从1985年4月1日开始的。

[53] 1630年前后，荷兰发生郁金香的疯狂炒卖，其风席卷整个欧洲。最疯狂的时候，郁金香的价格一月之内可翻100倍，一支郁金香

可换4吨小麦、4头牛或12只羊。这是商业史上有记录的第一次泡沫事件。

[54] 关于经济体制的目标模式，经历了五次转变：1949～1977年为计划经济；1978～1983年，提出了“计划经济为主、市场调节为辅”的改革思想；1984～1987年，提出了“有计划的商品经济”理论；1987～1992年，提出了“计划与市场相结合的社会主义商品经济”理论。1992年以后，正式提出社会主义市场经济理论。

[55] 谁是“八大王”，日后有多个版本。《经济观察报》首席记者仲伟志提供过另外一份名录：“螺丝大王”刘大源、“电器大王”胡金林、“矿灯大王”程步青、“目录大王”叶建华、“翻砂大王”吴师濂、“线圈大王”郑祥青、“胶木大王”陈银松、“旧货大王”王迈仟。

[56] 郑作时著，《希望永行：中国首富刘永行自述》，北京：中信出版社，2007年版。

[57] 陈秉安、胡戈、梁兆松著，《深圳的斯芬克思之谜》，深圳：海天出版社，1991年版。

[58] 何博传著，《山坳上的中国：问题、困境、痛苦的选择》，贵阳：贵州人民出版社，1989年版。

[59] 流通领域的异常活跃及自由主义倾向，是80年代中前期财富分配和积累的最主要手段。在那时，民营资本还非常弱小，无力大规模生产商品，外资公司则进入迟疑，所以绝大多数的社会商品仍然是由国营工厂生产和制造出来的。但是，这些企业却深受体制之困，不能在采购、定价和销售上有自主权，这便给了“倒爷”们以及形形色色的贸易公司以最大的生存空间。检讨整个80年代的国营企业改革，我们发现，在推动企业改革的重点上出现了战略性偏差：国有资本的拥有者把重点放在了内部管理制度的变革上，而事实上，当时最大的变化则发生在商品流通的环节。

[60] 义乌日后成为全球最大的小商品市场，到2006年，该地年交易小商品超300亿美元，4万余商位、日客流量20万人次，6000余家中外名企总经销、总代理，8000余外商常驻义乌。

[61] 胡宏伟、吴晓波著，《温州悬念》，杭州：浙江人民出版社，2002年1月版。

[62] 与温州形成对比的是，中国最大的商业城市上海。它是计划经济

色彩最浓、政府管控最严的城市，直到20世纪90年代初，当地的私营企业仍然成长乏力。据1992年1月18日的《中华工商时报》报道，在1991年，上海市财办仍下发287号文件，明确规定上海私营企业的产品“一律不得进入南京路、淮海路的大店名店”，该市2195家私营企业无一户获准与外国公司合资，理由是“上海尚无先例”。上海的银行规定，“对私营企业一律不贷款”，信用社也只能以有价证券做抵押，或要有实力的国营企业担保才能贷款，但数额在3000元以下。

[63] 《短缺经济学》（上卷、下卷）中文版于1986年6月由经济科学出版社首次引进出版。

[64] 王安著，《教训》，北京：生活·读书·新知三联书店，1986年版。

[65] 值得一提的是《粗暴专横、讳疾忌医。步鑫生被免职。债台高筑的海盐衬衫总厂正招聘经营者》的作者正是当年写出《一个有独创精神的厂长——步鑫生》通讯稿的新华社记者童宝根。

[66] 高海浩，《一人沉浮，千夫评说》，《人民日报》，1988年1月27号。

[67] 1982年上半年，国内某家颇有影响的报纸，以醒目的标题，公开刊登了《旧中国租界的由来》一文。这篇文章从旧中国租界的形成谈起，借古讽今，其寓意是显而易见的。按照文章作者的观点，租界的设立，完全是帝国主义利用当时封建官僚的愚昧无知、腐朽透顶而使用欺诈的手段逐步形成的。

[68] 胡泳著，《张瑞敏谈管理》，杭州：浙江人民出版社，2007年版。

[69] 有意思的是，直到很多年后，对员工进行最基本的行为规范仍然是中国新兴公司的任务之一。2005年年底，当时国内最大的网络游戏公司盛大网络开展内部行为整顿，创始人陈天桥在《论“新文化运动”》中规定员工“不得在白墙上弹烟灰，不得用公司打印纸打印与工作无关的文件，不得蹭加班饭”。

[70] 凌志军著，《联想风云》，北京：中信出版社，2005年1月版。

[71] 陈惠湘著，《联想为什么》，北京：北京大学出版社，1997年版。

[72] 早期中关村的著名企业，崛起和受人关注都与计算机的汉字处理

技术及产品有关，其中联想是联想汉卡，北大方正是激光照排，四通是汉字打印机。

[73] 中文输入系统的开发是华人公司在电脑领域的一个突破口，在1978年，施正荣创办的台湾宏碁就开发出“仓颉输入法”，推出了第一部自制产品“天龙中文电脑”，获得台湾产品设计最高荣誉奖。1982年，宏碁推出全世界第一台中英文个人电脑“小教授二号”。

[74] 1984年3月2日，国务院正式发出通知，将社队企业改称为“乡镇企业”，作为一个新的、独立的企业形态，乡镇企业第一次浮出了水面。据有关资料显示，当年中国的乡镇企业实际已发展到165万家，拥有劳动力3848万人。

[75] 两个补充细节：潘宁到北京当时最著名的西单商场推销冰箱，一位科员问：“容声是咋回事？是啥级别的？”潘宁说：“我们是乡镇企业。”那位科员当即下逐客令。1986年，潘宁请香港影视明星汪明荃代言冰箱广告，因为汪是全国人大代表，广告要播出需请示上级，报告打上去，如石沉大海，所以在很长一段时间里，这则广告只能在地方电视台播出，却上不了中央电视台。

[76] 这段话被发表在《流行科学》1984年3月刊上。

[77] 朱建国，《今日雷宇》，《南风窗》，1999年7月。

[78] 雷宇日后抗辩说，1984年7月，国家工商局市场司一位副司长在全国一个会议上，宣布广东、福建两省进口汽车可以销往省外。然而，这仅是个人说法，并无文件依据。

[79] 朱建国，《雷宇“失踪”之迷——重评“海南汽车事件”》，http：//zhujianguo.blogchina.com/466536.html。

[80] 雷宇曾描述1982年前后的华南乡村：“当时海南根本没有任何商品意识，海南人拿鸡蛋、水果到村头巷尾、榕树底下来卖，人是躲在别的地方，不敢去收钱，等你拿了东西将钞票压在他的筐底下，人走了他才敢收起来，他觉得要人家的钱不好意思，但没有钱又不行。”谁也没有料到，仅仅数年，铜钱滚至，淳朴尽失。

[81] 何博传著，《山坳上的中国：问题、困境、痛苦的选择》，贵阳：贵州人民出版社，1989年版。

[82] [美]威廉·韩丁著，《大逆转：中国的私有化1979～1989》，纽约：英国纽约每月评论出版社，1990年出版。

[83] 发生在中国乡村的制造假劣事件，一个共同的特征是区域性作案，也就是某一个乡村的农民集体参与到制假造劣的活动中，所有的人都清楚地知道，他们的做法将产生怎样的后果，将会给社会和消费者带来怎样的伤害，但是，出于利益上的需要，每个人都将最起码的道德制约抛之脑后，某些基层政府甚至成为这种集团犯案的保护伞和牟利共犯。曾有记者问一位造假乡村的干部："你们知道这种行为是犯法和不道德的吗？"那个干练的乡长指着身后一幢幢正在建造中的农民新房，坚定地说："我觉得，天底下最大的道德，就是让我贫困的家乡富裕起来。"

[84] 从公开的资料看，1985年5月初，经济学家宦乡在一个题为"中国面对未来"的研讨会上，首次提出"我国新经济体制可能是一种双轨制"。他认为，"在今后相当长的时间内会出现集权经济体制与分权经济体制并存的时期"。这一思想得到了决策层的欣赏，也成为"双轨制"的理论基础。对于"价格双轨制"的历史评价，经济学界存在争议。有的人认为"双轨制"使得国家机会主义制度化，并造成了大面积的贪污腐化。而张五常则认为这是一个"成功"的做法，理由是反问式的：如果不实行双轨制，就只有两种选择：一是继续计划单轨；一是按照休克疗法直接进入市场单轨。前者没有效率，已是确凿的事实；但是后者却会造成很大混乱，而且事实上引起了很多困难。原因首先在于，市场开放以后，原有经济格局并不能马上改变，大量的国有企业仍然存在垄断，那么垄断者会利用其特权抬高价格，造成市场混乱；其次，市场一开放，原来经济当中的很多经济链条就会断开，使经济增长剧烈下滑。相比之下，双轨制一方面保留了计划价格，同时放开一部分市场。虽然确实滋生了很多贪污的机会，但是这种制度让非国有经济得到了投资发展的机会，得到了出售产品的机会。

[85] 胡和立，《1988年我国租金价值的估算》，《经济体制比较》，1989年05期。

[86] 刘凤翔、高欣、杨凤仪，《一个锐意改革的厂长之苦恼》，《工人日报》，1985年11月25日。

[87] 1985年前后，一位中央领导人曾经用"大事不糊涂，小事不纠缠"来界定书记在企业中的职责，不过这种说法固然生动，但在具体的工作中却根本无法执行。

[88] [美]艾柯卡、诺瓦克著，周谦、叶进译，《艾柯卡自传》，河北科学技术出版社，1986年版。

[89] 参见晓健编制，《中国企业家20年偶像变迁路》，《新快

报》，2004年12月10日。

[90] “满负荷工作法”的核心是“人尽其力、物尽其用、时尽其效”，即充分挖掘人的潜力，原材料与设备、劳动时间达到充分利用。1986年，张兴让以推行“满负荷工作法”而闻名全国，并因此获得了全国首届经济改革人才奖金杯奖。

[91] 汤维维，《唐骏：创业不需要激情》，《商学院》，2005年09期。

[92] 余华著，《兄弟》，上海：上海文艺出版社，2006年3月版。

[93] 在看待乡镇企业成长的问题上，邓小平有过一个十分诚恳的评价，他称之为“意料之外的异军突起”，1987年6月12日，他在接见朝鲜代表团是时指出，乡镇企业的发展是农村改革中中央完全没有预料到的最大的收获，突然冒出来搞多种行业，搞商品经济，搞各种小型企业，异军突起。乡镇企业每年都是百分之二十几的增长率，持续了几年。这说明中央制定的搞活政策是对头的，这个政策取得了非常好的效果。

[94] 林楠，《乡土奇葩——记农民企业家鲁冠球》，《人民日报》，1986年4月10日。

[95] 《务实精神与理想主义造就了一个“八五年新闻人物”》，法国新闻社，1986年5月9日。

[96] 在这一年前后，出现了第一次农民进城寻找工作的高潮，北京、上海等大城市备受压力，社会秩序出现紊乱，据北京铁路公安分局北京站公安段的“神眼”刑侦队长李学刚说，1986年，1987年是他的“丰收年”，“有时候一天就能抓到六名罪犯，都是从农村来的”。

[97] 孟怀虎，《从夹缝中突围而出——访苏泊尔集团董事长苏增福》，《中华工商时报》，2003年3月18日。

[98] [英]伍德沃德著，王世训译，《英国简史》，上海：上海外语教育出版社，1990年版。

[99] 张立，《华西村换帅背后》，《南方周末》，2003年8月7日。

[100] 马胜利、高梦龄著，《风雨马胜利》，上海：东方出版中心，2000年版。

[101] 当时很多学校都办有自己的“第三产业”，从纺织厂、印刷厂、电视机厂到书店、渔场，1990年前后，全国有68万家校办工厂，年产值85亿元。

[102] 该书中文版2000年由海南出版社引进出版。——编者注

[103] 《人民日报》于1987年10月6日刊登了《中国改革的历史方位——时代的挑战与中青年理论工作者的思考（上）》，接着，7日又刊登了它的下篇《改革阵痛中的觉悟》。

[104] 该书中文版与2006年由国际文化出版公司引进出版。

[105] 马胜利、高梦龄著，《风雨马胜利》，上海：东方出版中心，2000年版。

[106] 跟曲线操作、只做不说的柳传志相比，中关村里另一个名声更大的企业家，四通公司的万润南则把自己逼上了公众舆论的聚焦中心，当时有人对四通的所有制性质提出疑问，他在《经济日报》上撰文称，“四通在没有国家投资、没要人员编制、没要特殊政策的前提下发展起来，四通的财产既不是国家所有，也不是任何私人所有，它属于四通企业所有，任何个人无权分割。因此，四通是一种真正的公有制。”他的言论引起一场激烈而对立的讨论。1989年6月，万润南出逃国外，四通自此日渐式微。

[107] “企业家”一词在过去的几年里曾经是一个“贬义词”。北京大学教授张维迎曾回忆说，在1984年，他写了一篇题为《时代需要具有创新精神的企业家》的文章，决定采用此文的《读书》杂志编辑跟他商榷：“企业家”要不要改成“实业家”？企业家的“冒险精神”要不要改成“探险精神”或“创新精神”？张维迎回忆道：“因为在当时的情况下，这两个词都是贬义的，在中国人的词典里面都是有负面意思的。”

[108] 根据《王石这个人》作者周桦的采访，当时主动要求购买万科股票的只有两家企业，一是中创集团，二是刚刚组建不久的华为公司，任正非一下子买了30万股，还掏钱请万科的推销员吃了一顿晚饭。

[109] 王安著，《股爷，您上座》，北京：华艺出版社，2000年版。

[110] 在当时，还出现过一份激进的国营企业改制方案，起草人是曾担任国家计委预测中心总工程师、时任中国人民银行体制改革办公室主任的宫著铭。他在题为《中期改革综合纲要》的报告中认为，企业

改革要前行，必须明确财产所有权，必须有人负担企业的亏损而不是完全由国家和社会来负担。宫著铭设计的方案是，将现有的国有企业和大部分集体企业向有限公司过渡，按“工者有其股”的原则，向企业内的所有职工无偿发股票，从而将绝大部分国营企业改造成股份制的集体所有制企业，国家只是一个“裁判”和“秩序维护员”，不再是一个主要的所有者和经营者。

[111] 杨怀定著，《做个百万富翁》，上海：上海人民出版社，2002年版。

[112] 周其仁，《价格管制是天下最事与愿违的政策》，《经济观察报》，2006年5月22日。

[113] 该书中文版与2000年由中国社会科学出版社引进出版。

[114] 该书中文版于1990年由军事科学出版社引进出版。——编者注

[115] 史景迁著，黄纯艳译，《追寻现代中国——1600～1912年的中国历史》，上海：上海远东出版社，2005年版，第4页。

[116] 马立诚、凌志军著，《交锋——当代中国三次思想解放实录》，北京：今日中国出版社，1998年版。

[117] 时任申银证券总经理的阚治东回忆，开所前夜，尉文渊发着高烧四处奔忙，结果锣声响过，他就支撑不住了。

[118] 汪国真著，《年轻的风》，广州：花城出版社，1990年版。

[119] 《我微笑着走向生活》是汪国真第一首比较有影响的诗，全诗原文为“我微笑着走向生活，无论生活以什么方式回敬我。报我以平坦吗？我是一条欢乐奔流的小河。报我以崎岖吗？我是一座大山庄严地思索！报我以幸福吗？我是一只凌空飞翔的燕子。报我以不幸吗？我是一根劲竹经得起千击万磨！生活里不能没有笑声，没有笑声的世界该是多么寂寞。什么也改变不了我对生活的热爱，我微笑着走向火热的生活！”

[120] “皇甫平”之意为“来自黄浦江的评论”，其撰文作者为《解放日报》总编辑周瑞金、评论部主任凌河及上海市委政策研究室的施之鸿。

[121] 流波，《改革开放可以不问姓社姓资吗？》，《当代思潮》，1991年第2期。

[122] 邓力群，《重提姓社与姓资》，《真理的追求》，1991年7月号。

[123] 这一年，乡镇企业取得了标志性的成绩，全国乡镇企业总产值突破万亿元大关，就业员工也同步超过亿人，达1.0624亿。

[124] 蒋一苇另一个观点是“黑匣子”论，他认为，“政府对于企业，可以从外面管，但不要把手伸进里面去。退一步讲，做不到‘黑匣子’，至少也该搞成‘玻璃匣子’”。

[125] 联想集团副总裁李勤回忆说，当时，IT业上游原材料价格和产品的市场价格一天一变，而联想的财务结账周期需要15～30天，而且数据还不准确。这就意味着这个月的经营状况与产品、物料的库存数量要到下个月才能知道，经营和决策只能凭借管理者的感觉来把握。李勤说：“我们是在‘瞎管’公司。”1998年后，联想引进ERP管理系统，情况才得到根本改变。

[126] 据杨仕辉的研究，从1979年到1989年，国外对中国的反倾销数为65起，最低为1979年、1980年、1981年和1997年的2起，最高是1988年的11起，从1990年到1998年，反倾销数为275起，最低为1990年和1995年的19起，最高为1994年的42起。

[127] 吴戈著，《大陆首骗牟其中》，北京：京新出版社，1997年版。

[128] “市场经济”这个概念则是邓小平在1985年10月23日第一次提出的。

[129] 词作家蒋开儒创作于1992年底的《春天的故事》风靡一时，他用诗化语言描述了邓小平前后15年的两次决策：“1979年/那是一个春天/有一位老人在中国的南海边画了一个圈/神话般地崛起座座城/奇迹般地聚起座座金山……1992年/又是一个春天/有一位老人在中国的南海边写下诗篇/天地间荡起滚滚春潮/征途上扬起浩浩风帆……”

[130] 到年底，在1988年频繁出现过的一些字眼也再度浮现：生产资料价格急剧上升，交通运输全面紧张，结构矛盾更加突出，经济出现超速增长的危机。大中城市的通货膨胀率已超过了10%。

[131] 何阳著，《何阳的点子》，北京：北京大学出版社，1993年版。

[132] 出名后的何阳，继续靠出卖点子赚钱。为了证明自己的确智力

出众，他告诉记者说："我成人后经北京权威医院的机构测定，智商仅差了两分就获得满分，为超超常。"他当过北京创造学会的副秘书长，被聘为联合国工业发展组织的中国专家，还担任北大博士生、中国人民大学MBA的授课辅导工作，任十余所高校的兼职教授，1997年，何阳被评为"中国十大策划人"。1999年11月，银川市公安局接到宁夏酸妞野生饮品公司总经理夏虹钢的报案，称何阳以帮其公司产品制作广告并在中央电视台播出为名，诈取人民币100万元。一个月后，何阳在西安被捕。2001年3月，银川法院判处何阳有期徒刑12年，处罚金5万元。何阳在狱中读书、写字，他对来访者说："我不再憎恨任何人。"

[133] 正大集团创办人为广东潮州人谢易初，以菜籽生意起家，为亚洲最大的饲料集团之一。正大在1979年就进入中国，它在深圳、珠海和汕头创办的公司都领到了该市"001"号中外合资企业营业执照，1989年，正大以赞助中央电视台的《正大综艺》节目而广为人知。谢易初生四子，以"正大中国"为序，谢国民接掌正大，2004年以17亿美元列《新财富》华商富人榜第32位，为泰国首富。

[134] 14项自主权分别为：生产经营权，产品劳务定价劝，产品销售权，物资采购权，进口权，投资决策权，税后利润支配权，资产处置权，联营兼并权，劳动用工权，人事管理权，工资奖金分配权，内部机构设置权，拒绝摊派权。

[135] 中国股市第一个自杀者是上海市民康柏华。1992年4月，康以每股293.35元吃进107股延中股票，其后股价数度反复，他陪了6500元，5月12日，康柏华悬梁自尽。5月25日，股市大涨，延中股票一度逼过1000元。

[136] 在解决国有企业的融资问题上，一个最普遍的做法是"拨改贷"和"债转股"，也就是把之前国家财政的拨款投入转成贷款，然后再将这些贷款债务转变成国家股，在此基础上，国营企业被改造成股份公司，在股市上挂牌上市融资。

[137] 吕梁，《百万股民"炒"深圳》，首发于1992年8月的《中华工商时报》。

[138] 该书的中文版于1996年由海南出版社引进出版。——编者注

[139] 1993年1月，费孝通先生撰文《从"长城"发展看"五老"嫁接》，对长城模式进行"理论"上的论证。他所谓的"五老"是老大（国有企业）、老乡（乡镇企业）、老九（知识分子）、老外（外资企

业）、老干（政府官员）。

[140] [英]达尔文著，周建人、叶笃庄、方宗熙译，《物种起源》，商务印书馆，1995年版。

激荡三十年

中国企业

1978-2008

下

（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

总序 “历史没有什么可以反对的。”

第三部 1993 ~ 1997民族品牌进行曲

1993扭转战局

1994青春期的躁动

1995收复之役

1996500强梦想

1997“世界不再令人着迷”

第四部 1998 ~ 2002在暴风雨中转折

1998闯地雷阵

1999庄家“恶之花”

2000曙光后的冬天

2001入世与出局

2002中国制造

第五部 2003 ~ 2008大国梦想成真

2003重型化运动

2004表面的胜利

2005深水区

2006资本的盛宴

2007大国崛起

2008正在展开的未来

致谢

人物索引

声明

总序　“历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌荡一百年》上、下卷，在2011年年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前7世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题，中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的方

式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认任何一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

第三部　1993～1997民族品牌进行曲

1993扭转战局

他们是我的希望，让我有继续的力量；他们是未来的希望，所有的孩子都一样。

——李宗盛：《希望》，1993年

64岁的“天下第一庄”庄主禹作敏盘腿坐在他那张硕大的暖炕上，神情孤傲而不安。这是1993年3月的某个傍晚。这些日子，他身不由己地卷入了一个惊天大旋涡之中。

在过去的两年里，禹作敏一直春风得意。他领导的大邱庄由一个华北盐碱地上的讨饭村变成全国最富有的村庄。《纽约时报》报道说：“大邱庄实际上就是一家大公司。这个村有4400人，却有16辆奔驰轿车和100多辆进口的豪华小轿车，1990年人均收入3400美元，是全国人均收入的10倍，1992年，大邱庄的工业产值据称达到了40亿元人民币。”大邱庄成为中国民间经济迅猛成长的一个标志，所有来这里参观的人们都会惊叹于它的整洁与富有。小小的村庄由一排排红砖灰瓦的平房构成，柏油马路交织其间。路修得极好，路边立着只有大城市里才有的那种华灯。村子中心还有16栋造型别致的别墅，其外形模样跟北京的钓鱼台国宾馆很相似。

禹作敏就住在别墅群中最显眼的那一栋，他每天盘腿坐在大炕上，等待来自四面八方的人们的“朝拜”。他不仅是一个精明的商人，更是一个百年一出的农民语言大师，所有与他接触过的人都会为他的如珠妙语倾倒。作为大邱庄奇迹的缔造者，他的声望达到了顶点。1992年邓小平南方谈话发表之后，大邱庄抓住经济复苏的机遇，在钢材上狠狠赚了一大笔。全国媒体掀起了一个报道大邱庄的热潮，禹作敏已俨然成为“中国第一农民企业家”。这年的3月1日，禹作敏在《经济日报》上撰文《春节寄语》，他写道：“大邱庄最大的贡献，是给中国农民长了脸。”

然而，就在声望达到顶峰的时候，这位极有智慧的“人精”突然变得狂狷起来。他自恃为“中国农民的代表”，而且与某些中央领导交情不浅，便渐渐地忘乎所以。他对一群前来考察的官员说，“局长算个球，我要当就当副总理。”有一次，6位部长级别的官员到大邱庄开会，禹作敏既不迎接又不陪坐。当会议结束，一群大大小小的官员聚集在院子里准备离去的时候，他却坐在自己的办公室里与相熟的记者

闲谈，对门外的喧哗置若罔闻。当记者提醒他是否要出去表示告别之意时，他一甩手说，“不理他们”。

1992年5月，天津市推选出席十四大的党代表，禹作敏意外地名落孙山。6月20日，“中共大邱庄委员会”开始向新闻界散发一份《公开信》，其中列有十条：“……第五条，我们声明观点，从今以后凡是选举党代表、人大代表我们均不介入，否则会影响其他人选；第六条，天津市主要部委来人，我们一要热情，二要尊敬，但一定要有身份证，防止坏人钻空子；……第八条，我们的干部职工要顶住三乱，不准乱查；……第十条，我们要明白，更要糊涂，明白加糊涂，才能办大事。”孤愤、怨恨、对立情绪跃然纸上。

致命的危机是由一个偶然事件诱发的。1992年12月，大邱庄万全公司经理病故，查账时发现可能有贪污行为，于是大邱庄派4人审查该公司业务员危福和。危福和被非法拘禁，并于12月13日被人暴力殴打致死。事发之后，“老爷子”禹作敏决定包庇犯事者，他让相关疑犯或连夜离开大邱庄，或躲藏起来，一切事宜都由他出面抵挡。1993年1月，检察部门派出6名人员到大邱庄取证，不想却被非法拘留13个小时，其间还不给任何饮食。当检察院对4名疑犯发出拘传令时，前来执行公务的公安干警又被大邱庄设卡拒于门外。

事态由此恶化。2月18日凌晨，天津有关方面动用400名全副武装的武警封锁了通往大邱庄的所有通道。禹作敏命令全村100多个工厂的工人全部罢工，上万名本村及外村的农民手持棍棒和钢管把守小村的各个路口，与武警全面对峙，并声称“一旦警察进村，就要全力拼搏”。禹作敏本人则以退为进，向外界宣布暂时辞职。如此一触即发的紧张局势整整相持了三天三夜，禹作敏已经身陷法律的雷区而不能自拔。后经再三交涉，禹作敏才勉强同意武警进入这个“禹氏庄园”。警察对大邱庄进行了搜查，禹作敏作伪证说，疑犯已经全数外逃，而事实上，其中几人一直藏在村里。

3月上旬，天津市委、市政府向大邱庄派驻工作组，收缴该村的所有武器装备。禹作敏因有窝藏、妨碍公务等嫌疑而被拘留。尽管风波陡起，但表面似乎还是一片风平浪静。春节期间，禹作敏出现在中央电视台春节联欢晚会上，面带笑容。即使到了3月16日，他仍以全国政协委员的身份参加了全国政协会议。

所有人都隐隐感觉到，事态正在恶化，不过很多人还是心存侥幸。禹作敏的手上便有一封从南方刚刚寄到的信件，来信人是另一位乡镇企业的代表人物，浙江万向集团的鲁冠球。1990年1月，中国乡镇企业家协会成立，农业部部长何康任会长，两位副会长一个是禹作敏，另

一个就是鲁冠球，这是农民企业家所能得到的带有“官方色彩”的最高职务。禹作敏与鲁冠球交情一向不浅，每年江南新茶上市，鲁冠球都会让人捎上几大包给禹作敏，而后者更曾大方地送给对方一辆天津牌照的日本尼桑轿车。鲁冠球与禹作敏是两个个性完全不同的企业家，禹作敏对鲁冠球的评价是：“你们老鲁太圆滑。”而鲁冠球对禹作敏的印象是：“这个老头太任性。”年初，打死人事件发生后，鲁冠球便一直非常关心他的这位“禹大哥”，他在一张便条中写道：“目前社会各界对你及大邱庄颇为关注。大家普遍认为，事已至此，以妥协平息解决为上策。因为‘投鼠忌器’，所以我认为只有发展生产增强经济实力才是基础。希望您心胸开阔，保重身体是本也。”鲁冠球“投鼠忌器”一词的言下之意，是安慰禹作敏，政府应该会考虑到他的改革影响力，不至于给予严厉的惩戒。这让由自恃而变得惊恐的“老爷子”得到一丝宽慰。

但是，事情的衍变出乎禹作敏以及鲁冠球等人的预料。4月，禹作敏被捕，8月27日，天津市中级人民法院以窝藏、妨碍公务、行贿、非法拘禁和非法管制5项罪名，判处禹作敏20年有期徒刑，其子、大邱庄的二号人物禹绍政被同时判刑入狱10年。关于禹作敏的判刑，新华社只向全国统发了一条不到两百字的新闻稿，然而其引起的反响却如平地惊雷。在《人民日报》任职的凌志军记得：“那几天家里的电话铃声一直响个不停，很多人想打听他的情况。这些人大都是中国改革潮流中的风云人物，他们把禹作敏视为同类，自然也把他作为改革的象征。他们都在问同一个问题：对禹作敏的打击，是不是冲着改革来的？”

很显然，此案的发生让禹作敏及所有的改革派，包括处理他的天津市政府，都陷入了难辩的困境。禹作敏被捕后，天津有关人士在接受外国媒体采访时称：“禹作敏被拘捕，再次表明中国政治和法制的进步与成熟。”日后看来，禹作敏一案并不带有很强的政治色彩，它是一个视法律为无物又跟地方政府关系交恶的农民企业家自酿自饮的一杯苦酒。禹作敏被判刑后，南方的鲁冠球三日不出，他写了一篇题为《乡镇企业家急需提高自身素质》的文章。他写道：“我们面临经营者的自身素质障碍。这是一道更困难的障碍。这种障碍的病因是部分农民能人没有充分意识到自己所负载的历史使命，仅仅陶醉在眼前的成功光环中，这样的马失前蹄是非常让人痛惜的。而这一障碍的真正根源，其实是传统的小农意识与现代精神的冲突，显然，我们今天需要一次彻底的决裂。”[1]

4月，中国企业界发生了两起强烈地震。一起是大邱庄的禹作敏落马，另一起则是当时国内如日中天的高科技企业家沈太福被捕。有意

思的是，他们都是在与政府激烈的对立抗衡后陡然陨落的。

沈太福的故事是又一则颇具荒诞色彩的商业传奇。身高不到一米六的沈太福是吉林省四平市人。他自小爱好科技发明，是一个十分聪慧好学的青年。1984年，30岁的他从四平水库的工程局辞职，与两个兄弟办起了吉林省第一家个体科技开发咨询公司。他们相继研发出很多新颖的产品，如吸塑包装机、双色水位计及一种特别的读卡机。他的企业在当地以善于创新而小有名气。1986年，沈太福进京，以30万元注册了集体性质的长城机电技术开发公司——直到1988年，北京市工商局仍然不受理私人性质的高新科技企业注册。长城公司的产权性质最后成为沈太福案最致命的一环。1992年前后，沈太福和他的科技人员研发出一种高效节能电机，据称比同类产品性能高出很多。可是，沈太福并没有足够的资金来投入生产，银行也对这个有风险的项目没有兴趣，这时候，沈太福想到了民间融资。邓小平同志视察南方之后的1992年和1993年是投资热情极其高涨的年份，人们对各种有新意的建设项目充满了热情。由于中央金融管制，发生在民间的各种集资行为便一直非常活跃，利息也是水涨船高。在沿海很多地方，民间拆借资金的年利息基本在16%～20%之间。一位资深的证券公司总经理曾回忆说：“在那年，证券公司不知道自己真正该做什么，几亿的资金，拆借出去就起码有20%的收益，还用自己费什么心？”[2] 便是在这样的火热背景下，沈太福的集资游戏出台了。

长城公司发明的新型电机属于节能项目，当时国内能源紧张一直是瓶颈，因此凡是有节能概念的新技术都颇受青睐。而沈太福又是一个善于包装和炒作概念的高手。1992年5月28日，他的电机技术在钓鱼台国宾馆通过了国家级科技成果鉴定。根据报道，国家计委的一位副主任在他的项目鉴定书上批示：“属节能的重要项目，应尽可能给予指导和支持。”沈太福更是对外宣称，长城公司几年来先后投入近5000万元，研制成功了这种高效节能电机，据能源部门测算，在运行的风机中如果仅有1/3换上这种节能电机，一年就可以节电400亿千瓦，其前途的宏大让人充满想象。

沈太福的集资规则是这样的：投资者与公司直接签订“技术开发合同”，集资金额的起点为3000元，高者不限。投资者可随时提取所投资金，按季支付“补偿费”，年“补偿率”达24%——当时，银行的储蓄利率为12%左右，沈太福开出的利率高出一倍。他的第一轮集资活动是6月份在海南展开的，广告前一天刊出，第二天公司的门口就排起了长龙，仅20天，就集资2000万元。初战即告大捷的沈太福当即加快集资步伐，他先后在全国17个城市开展了类似的活动，长城公司的集资风暴迅猛席卷全国，它很快成为当年最炙手可热的高科技企业。

在此次集资活动中，各地的媒体记者起到了推波助澜的作用，其中最活跃的是《科技日报》记者孙树兴。当沈太福在海南开始集资时，孙树兴在报纸的头版头条发表长篇通讯《20天集资2000万》，对长城公司的集资业绩大加鼓吹。在随后的几个月里，孙树兴又相继发表了《用高科技和我们百年不懈的改革开放筑起新的长城》以及《为了千百万父老兄弟》等长篇报道，对长城公司的集资给予高调的追踪报道。正是在数百家媒体的热催下，沈太福跑马圈地，战无不胜。在这期间，沈太福先后给了孙树兴两万多元辛苦费以及密码手提箱、皮尔·卡丹西服和日本产美能达全自动照相机等物品。孙树兴后来因此被判处有期徒刑7年。

在孙树兴的牵线下，沈太福又幸运地结识了曾经担任过《科技日报》总编辑、时任国家科委副主任的李效时。在沈太福案中，李效时扮演了一个很关键的角色。当《科技日报》对长城公司大加报道的时候，他便对这个节能项目深信不疑。为了表示支持，他专门到长城公司去考察，还留下了“愿长城目标早日实现”的题词，被沈太福用在所有宣传文本上。李效时还借出差的机会到各地为长城做宣传。在海南，他对媒体记者说：“我从深圳到广州到海南，宣传了一路的‘长城’。我觉得‘长城’所办的科技实业，是一个充满希望的科技实业！”由于他的官方身份实在特殊，因而成了长城公司最具说服力的宣传员。为了报答李效时，沈太福以李效时三儿子的名字签订了一份4万元的北京长城公司“技术开发合同书”。第一次，李效时拒绝了，第二次，沈太福派人把它从李效时办公室的门缝里塞进去，这次，李效时没有退回，他心领神会地将之锁进办公室的一个铁皮柜里。就为了这份合同，李效时一年后被认定犯有受贿罪、贪污罪，判处有期徒刑20年。

如果说孙树兴和李效时为长城公司效劳夹有私利因素的话，那么，在当时确实有一些专家和学者对沈太福的集资模式表示由衷的赞赏，其中便包括老资格的社会学家、全国人大常委会副委员长费孝通。在1993年1月，费老撰文《从“长城”发展看“五老”嫁接》，对长城模式进行“理论”上的论证。他所谓的“五老”是老大（国有企业）、老乡（乡镇企业）、老九（知识分子）、老外（外资企业）、老干（政府官员）。费孝通认为，长城公司在高新技术成果的委托加工、成果转让、搞活民间金融、对外合作以及发挥老干部余热等方面都做出了值得称道的成绩。

到1993年年初，沈太福先后在全国设立了20多个分公司和100多个分支机构，雇用职员3000多人，主要的业务就是登广告、炒新闻、集资[3]。到2月份，长城公司在不到半年的时间里共集资10亿多元人民币，投资者达10万人，其中个人集资款占集资总额的93%。集资款逾

5000万元的城市有9个，北京的集资额最多，达2亿多元。随着集资泡沫越吹越大，沈太福讲的故事也越来越离谱，他宣称拥有300多项专利技术，“其主导产品高效节能电机已在各生产领域应用，已握有15亿元的订货量”，同时，“在全国数万家民办科技企业中，长城还是唯一一家纳入国家行业管理的”。事实上，在这段时间里，长城公司只售出电机50多台，价值仅600多万元。为了制造经营业绩良好的假象，沈太福把3.2亿元集资款变成公司的营业销售收入，然后向税务部门缴纳了1100多万元的税款。与此同时，沈太福在人际公关上大下功夫，先后聘请了160多名曾经担任过司局长的老同志担任公司的高级顾问，由此构筑起了一个强大的官商关系网。

事态演进至此，商业骗局的气息已经越来越浓烈，沈太福铺天盖地的集资风暴引起了国务院副总理朱镕基的高度关注，这位对金融风险怀有本能警觉的中央决策人意识到，如果“长城模式”被广泛效仿，一个体制外的、缺乏制度控制的金融流通圈将庞大而可怕地出现，中央的金融管制政策将全面失效，于是，他下令终止长城公司的活动。

1993年3月6日晚间，正当沈太福为集资超过10亿元举办大型庆祝酒会的时候，他收到了中国人民银行发出的《关于北京长城机电产业集团公司及其子公司乱集资问题的通报》。《通报》指出，长城公司“实际上是变相发行债券，且发行额大大超过其自有资产净值，担保形同虚设，所筹集资金用途不明，投资风险大，投资者利益难以保障”，要求“限期清退所筹集资金”。

沈太福遭遇当头棒喝。此时的他已经在狂热和膨胀中失去了对局势的清醒认识，自以为有高层人士、上百位老干部以及10万集资民众的“撑腰”，他已经具备了与国家机器博弈的能力。他的应对之策竟与大邱庄的禹作敏如出一辙。在接到人民银行的通报后，他当即宣布状告人民银行行长李贵鲜，索赔1亿元，国内外舆论顿时哗然。这是中国第一位民间企业家敢于直接对抗中央政府。3月29日，沈太福在北京举行中外记者招待会，声称“国家科委、人民银行总行步调不一致，婆家、娘家有矛盾”，却让他这个民办企业“小媳妇”吃亏，现因政府干涉，公司难以经营，要向国外拍卖。他还宣布，将投资者的年利息由24%提高至48%。

随后两日，局势朝沈太福预想的反向发展，政府没有任何退让的迹象，各地的挤兑事件则层出不穷，他试图倚重的媒体和老干部似乎也帮不上忙。3月31日上午，沈太福再次召开中外记者会，下午，他在北京首都机场被截获，当时他带着三张身份证和一皮箱的钱打算出逃国外。4月18日他被宣布逮捕。从这个月起，在国务院的直接参与下，各地组成20多个清查组。历经半年时间的清查清退，长城集资案

的投资者都领回了70%的本金，全国清退款总比例达90%以上。另外，根据香港《文汇报》[4]的报道，有120名官员因此案受到牵连。



▲海南长城公司违法集资清退点

尽管天下人都知道沈太福是因为高息集资、扰乱中央金融政策而被捕的，然而他最后却是以贪污和行贿罪名被起诉。北京市中级人民法院的诉状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，构成了贪污罪。他还先后向国家科委副主任李效时等21名国家工作人员行贿钱、物等合计人民币25万余元，构成了行贿罪。法院于1994年3月4日判决，被告人沈太福犯贪污罪，判处死刑；犯行贿罪，判处有期徒刑4年；两罪并罚，决定执行死刑，剥夺政治权利终身，并处没收个人全部财产。

沈太福对判决不服，他的上诉理由是：北京长城公司是戴着集体帽子的私营企业——在1988年之前，北京市工商部门不接受私人申请创办“高科技公司”，被告人不能成为贪污罪的主体，也没有贪污的动机和行为，因而不构成贪污罪。他对律师说：“怎么判我都行，但是，如果我是因为‘贪污’自己家里的钱而被枪毙，我不服。”一些法律人士也认为，对沈太福案的二审首先应当对长城公司的经济性质重新确认。法院最终没有采信这些意见。4月8日，沈太福被执行枪决。[5]

在1993年的春夏之交，禹作敏和沈太福两案让很多人心神不宁。如果说禹作敏案带有一定的突发偶然性的话，那么，对沈太福案的严厉处

理则透露出当年经济发展的某些特质。在邓小平南方谈话之后，中国经济再度进入高速成长周期，万马奔腾，尘土飞扬，景象让人喜忧参半。

喜则在于，经济呈现出全面复苏的态势。根据国家统计局的数据，1991年全国在建工程约9000亿元，到1992年扩大到2.2万亿元，而到1993年前5个月，全国固定资产投资又在上年基础上增长了69%，这是一个前所未有的数字。中央银行多发了500亿元，而各地仍然叫嚷缺钱。到年底，全国国内生产总值首次突破3万亿元。各省的民营公司增长非常喜人，广东、贵州和湖南是乡镇企业产值增长速度最快的三个省份，分别达到了55%、57%和89%。

忧则在于，投资的超速增长正在诱发一系列的相关效应。英国的《经济学人》在1992年年底的年终稿中便警告说："1993年的某一个时候，蓬勃发展的中国经济将会出现危险的过热势头，上一次在1988年，中国几乎着了火。"上半年，全国生产资料价格总指数上涨44.7%，华西村的吴仁宝就狠狠地赚了一笔。与此同时，在供求失衡的情形下，金融秩序也变得有点紊乱，地下钱庄格外活跃，民间的资金拆借利率越来越高，官方利率形同虚设，那些有门道的人如果能以9%的利率从银行贷到钱，转手就能以20%甚至30%的利率倒手出去。面对这一局势，6月份，朱镕基亲自兼任中国人民银行行长，央行下文严令"各企业单位必须把钱存进银行，要走正路，不许搞体外循环"。也正是在这种背景下，中央政府决心严肃处理沈太福"长城事件"——在领导者看来，如果纵容沈式融资的存在，那么金融管制根本无从谈起。

朱镕基在经济治理上的强势风格，在对金融秩序的维护以及对禹作敏和沈太福两案的处理中得到了充分的展现。朱镕基开始用一种更专业、更具体细微的方式来管理中国经济。

朱镕基于1991年从上海市委书记任上调入北京，出任主管经济的副总理，此前他曾经长期工作于国家经济委员会。在上海主政期间，他以亲民和对官员的严厉管理而闻名，上海的某些厅局长向他当面汇报工作，小腿肚子会发抖。在他北上之际，一些国际媒体都不太看好他的"前途"，认为他那种管理风格在中南海一定吃不开，有人甚至预言他最多能在中南海待上6个月。出乎这些人意料的是，朱镕基在此后的10年内主导中国的经济，并成为继邓小平之后，对中国经济改革影响最大的政治家之一。

朱镕基到京后的"第一战"是清理三角债。[6] 当时，各企业之间拖欠的"三角债"已累计达3000多亿元，其中80%是全国800多家大型国有

企业拖欠的。几年以来，年年清欠，却越清越多。朱镕基面对的是一个积重难返、几成无解乱局的债务连锁现象。

到京赴任之后，凳子还没有坐热，朱镕基就赶赴“三角债”纠结最深的东三省，亲自坐镇，现场清欠。他提出注入资金、压货挂钩、结构调整、扼住源头、连环清欠等一整套铁拳式的解决措施，只用了26天，清理拖欠款125亿元，东北问题基本解决。

带着一片赞誉声，朱镕基回到北京。第二天他就召开全国清理“三角债”电话会议，他用长途电话、传真、电报向全国各地政府下达了一道口气强硬的“军令”：“各地务必在1991年9月20日21时以前，将你省（区、市）固定资产投资拖欠注入资金情况（银行贷款、自筹资金和清理项目数），报至国务院清欠办公室，如果做不到，请省长、自治区政府主席、市长直接向朱镕基副总理汇报，说明原因。”朱镕基还明令新华社、《人民日报》、中央电视台、中央人民广播电台等媒体给予监督，详细披露各地清欠的进展情况。在此后的半年多里，朱镕基限时清欠，令出必行，让各地官员无从躲避。到1992年5月，全国总计共清理固定资产项目4283个，收到了注入1元资金清理3.5元欠款的效果。困扰中央和各地政府、企业数年的“三角债铁链”终于被解开。经此一役，朱镕基以前所未有的务实和强硬风格确立了自己的治理权威。

清理“三角债”首战告捷之后，朱镕基在金融领域开打“第二战”，他在金融政策的调控上再显铁腕手段。

首先，他亲自兼任央行行长，下定决心清理金融领域的体制外活动，对于任何有可能扰乱现有金融秩序的行为都严惩不贷。在这种背景下，沈太福的集资案便被视为顶风作案而受到了最严厉的惩处。

其次，他顶着巨大压力，提出分税制，重新梳理中央与地方政府的财政关系。多年来，地方经济的发展和国营企业的发展，靠的都是中央财政的投入，用经济学家马洪的话说，是“一个老子，养了成百上千个儿子”，因此便陷入一放就乱，一收就死的局面。到90年代初期，中央财政已非常拮据，不得不靠大量发行货币来解困，因此带来的通货膨胀危机则让人不寒而栗。1992年，全国财政收入3500亿元，其中，中央收入1000亿元，地方收入2500亿元，中央财政支出2000亿元，赤字1000亿元。当时出任财政部长的刘仲藜回忆说，他曾经三次找朱镕基副总理，希望他批条子向银行借钱，朱镕基不允许。当时连某些中央机关都已经到了不借钱、工资发不出去的境地。财政体制的弊病，从上海和北京可窥见一斑。上海实行的是定额上解加递增分成的模式。定下每年财政收入165亿元，100亿元归中央财政，65亿元

归地方财政，每增加1亿元，中央与地方五五分成。结果，上海实行财政包干5年，年年财政收入是163亿～165亿元之间，一点没增长。对北京采取的是收入递增包干分成模式，约定的年增长率是4%。5年之中，北京每年财政增长从没有超过4%。中央政府在这种财政分配体制中表现得非常被动。鉴于这种现状，朱镕基采纳经济学家董辅等人的提议，决定“分灶吃饭”，中央与每一个省份磋商分税种类和比例，实行分税制。1993年7月23日，朱镕基在全国财政会议上首次正式提出分税制的想法，一个多月后，分税制改革的第一个方案出台。为了说服各省，朱镕基在随后的两个多月里，奔波于全国，一一说服，其间颇多拉锯、妥协，但是，实行全国统一分税制改革的大原则始终没有动摇。[7]

分税制的实行，使中国的财政秩序为之大改，中央财政重获活力。1994～2002年，我国财政收入年均增长17.5%，财政收入占国内生产总值的比重由1993年的12.6%提高到2002年的18.5%；中央财政收入占全国财政收入的比重为55%，比改革前的1993年提高了33个百分点；2002年，除税收返还和体制性补助外，中央向地方转移支付高达4019亿元，是1995年的8.6倍，年均增长36%。中国社科院的金融学家刘煜辉认为，分税制改革后，一方面中央把财权高度集中，在税收上削弱地方政府所占比重，而留给地方的几乎都是收入来源不稳定、税源分散、征管难度大、征收成本高的中小税种。另一方面，中央又把更多的事权层层下放给地方政府，甚至经常以牺牲地方税权为代价来完成中央的某些政策，“中央请客地方埋单”的现象大量存在。以经济发达、税源最为充沛的浙江省为例，在1993年，浙江的财政自给率是133.27%，1994年以后这一比率大幅下降到60%左右，而其他中西部地区的财政状况更是可想而知。

除了靠分税制拯救危机中的中央财政之外，朱镕基另一个具有深远意义的金融决策是，力排众议实行汇率改革，让人民币大幅贬值。在此之前，中国实行的是官方汇率与调剂市场汇率并存的汇率制度，它是计划经济的一条“金融尾巴”，既保护了国有公司的利益，同时也催生了一个庞大的外汇交易黑市。从1994年1月1日起，两种汇率实行并轨，实行“以市场供求为基础单一的有管理浮动汇率”，人民币兑美元的汇率定为8.72元兑1美元，比之前的官方汇率5.7元贬值33%——兑换1美元需要的人民币，在1978年是1.7元，1991年为4元，1992年年初是5.7元。人民币的大幅贬值，使得中国商品一下子在世界市场上价格变得便宜了，而且更重要的是中国成为一个更加吸引外部投资商的地方。德国的《商报》在评论中认为，人民币的大幅贬值，首先意味着亚洲四小龙低廉的劳动力优势从此丧失，中国必将成为全球制造业的中心。

这是一个十分具有标志性的政策变化。从此之后，中国公司开始集体远征，中国经济走上了外贸拉动型的道路，它将在2005年达到顶峰，并诱发中国与欧美乃至周边国家的贸易大战。[8]

朱镕基主政的“第三战”，也是贯穿十余年的治理主题，是搞活国营企业。对此，他的思路也与之前有微妙的转变。

从20世纪80年代以来，国营企业改革的成效一直无法让人满意，凡是有民营企业涉足的行业，它们都表现得不堪一击。这年的局面是，经营机制转换抓了多年但收效甚微，国营企业家们仍在嚷嚷权力太小。在这年的北京两会上，国内最大的钢铁公司总经理李华忠在分组会上大喊：“自主权万岁！”他还羡慕地对身旁的辽宁省海城市东房身村党支书王国珍说，“我的权力还不如你的权力大”。而另一方面，权力放了下去，到底能不能用好，却是另一个没有答案的问题。由于效益不佳和老企业萎缩，失业人口的增加已成一个严重的社会问题。

在朱镕基看来，中国当今的企业问题已非改革之初可比，当时只有国营企业一支力量，不把它们搞活国家当然振兴无望，而如今，乡镇企业已经异军突起，占到了半壁江山，外资企业也蜂拥而入，自是另一股可以借助的商业力量。同时，随着民间资本的日渐充沛，两大股市又可代替国家财政成为向国企输血的工具。在这种新的局势下，国营企业的改革就不应该关起门来，老是在经营体制的转变上绕圈圈，而应当将它们放到市场中去，中央政府则要在整个经济体制的重新构造上多下力气。朱镕基对陈光在山东诸城搞的企业改革十分感兴趣，专门派国家体改委副主任洪虎前往调查。也是在这一年前后，“抓住少数、放活多数”的思路开始渐渐萌芽。

这年7月13日，中国社会科学院工业经济研究所所长周叔莲在《光明日报》撰文《关于国有企业产权的两个问题》，论述“所有制是发展生产力的手段，而不仅仅是意识形态意义上的目的”。由这个判断出发，周叔莲以及其他学者提出，不能把所有的企业都抱在怀里，这样做既不必要，也不可能。国家只要抓住关键少数，搞好500～1000家大公司、大集团，就会为众多的中小企业提供广阔的生存空间。那些没有竞争力，也无关国计民生的中小企业将被“放掉”，政府将主抓那些有成长潜力、具备资源优势的大型企业及赢利能力强的产业。周叔莲的观点得到决策层的赞赏。很显然，这是一种与以往完全不同的改革思想，它意味着国营企业的改革从放权式的体制转换阶段进入了“重点扶持、其余放活”的结构调整阶段，同时深刻地影响了中国公司的成长路径。

在1993年，这种战略思想刚刚萌生，还远远没有展现出成型的格局和

娴熟的掌控艺术。只是在一些经济较为活跃的地区，那些没有优势的国营企业开始被“放掉”，过去被禁止的改革现在得到了默许和尝试。在广东第一次出现了“下岗”这个新名词，在经历了几年艰难的“思想解放”后，当了数十年“主人翁”的工人们开始接受自己不再与企业“共存亡”的现实。年底，濒临破产的国营广州无线电厂裁掉了1000名职工，其中330名选择与工厂彻底分手，工厂根据他们工作的时间给予每年1300元的“工龄补偿”，从此这些职工将走出厂门自谋出路。这种“工龄买断”的做法很快被广泛采用，各地的买断价各有不同，从数百元到上万元都有，它成为中小型国营企业破产或被私人收购时“安置”下岗工人的最主要方式。在南方的沿海地区，工人普遍能够接受这种方式，因为在这些地方，人们早已有了“第二职业”，那笔微薄的安置费成为他们做小生意或自主创业的启动资本。而在北方，尤其是老工业基地，人们已经习惯于把自己的人生“捆绑”在企业上，以厂为家、世代传承的工作与生活模式使他们几乎丧失了独立的勇气和能力。尤其要命的是，那些地方也没有经商和创业的氛围，因而买断工龄往往便意味着低水准安定生活的消失以及“坐吃山空”。随着国营企业体系的日渐瓦解，巨大的生存压力在这些地方无比恐惧地弥漫开来，在改革的阵痛中，城市贫民阶层慢慢地出现了。

在民营经济最为活跃的浙江地区，悄然发生了一场集体企业的量化改革运动，这是企业史上第一次大规模的产权变革。所谓“量化改革”，指的是某些乡镇集体企业的资产通过“土法”评估后，将集体资本全数或部分退出，经营者以赎买的方式获得企业的主要股权。这项改革最早是在浙江台州的玉环和温岭两县出现的，它很快蔓延到附近的温州地区，继而在浙江全境的集体企业中被广泛试验。

这是一场没有严格规范的产权改革运动，在具体的资产评估上，由于缺乏量化的标准和评估体系，各县市的量化手法千奇百怪。大多数企业采取的是“毛估估”的做法，有些县硬性规定，集体资产一律按账面数增值40%计算，而事实上，相当多的企业经过多年发展，其资产早已增值了几倍、几十倍。温州地区的一家二轻物资公司将其属下20多家企业全部量化改造，而资产评估值以1990年的不变价为准。绍兴一家纺织企业的量化方案是：将企业的资产量化出10%，折算成50万元作为集体股，全厂200多名职工每人出资5000元，经营者出资100多万元，组成一个资本额为250万元的股份制企业。其后，新企业无偿使用着原有企业的机器设备，一切开支则由老企业承担，经过近一年的运行，新企业产生惊人的利润，原来的集体企业则毫无悬念地陷入了亏损境地。又一年，新企业以十分低廉的价格将老企业“并购”。到1996年前后，浙江省80%的中小集体企业都完成了产权量化的改造，成批量地出现了千万富翁和亿万富翁。这样的量化改革很难保证公

平、公开、公正，因此在这过程中也发生了很多纠纷。据新华社记者的报道，到1993年年底，浙江省已经有超过2000家企业进行了量化改造。

发生在浙江的这种产权改革在随后的几年里一直处在“地下运作”的阶段，全国性的集体企业产权改革从1998年才全面开始。它从来没有得到政府的公开肯定，而且在理论界也引起了激烈的争论，有人指责这是变相地“私分集体财产”，是“走私有化道路”。当时的浙江省领导对此进行了有技巧的支持，时任浙江省省委书记李泽民在一份对量化改革提出异议的报告上批复：“对于这样的改革要回头看，不过，不能走回头路。”

种种迹象表明，1993年的中国，已经不是一个传统意义上的计划经济国家了。

中央政府针对新的经济形势，对一些管制概念开始进行全新的诠释，国家工商行政管理局局长刘敏学对“投机倒把”这个名词进行了新的解读。他认为，在计划经济体制下，几乎把带有营利性的经商活动都视为投机倒把，做违法处罚，这显然是“左”的思想影响，是不对的。某些过去认为是投机倒把的行为，现在看来是商品流通中不可缺少的环节。他举例说，譬如套购紧俏商品就地加价倒卖行为，过去被视为投机倒把，今天笼统地这样说就不合适了。他的这番讲话一登报，全国的贸易商人都大大地松了一口气。过去的10多年里，数以十万计的商贩因投机倒把罪名而入狱，导致倾家荡产，有人甚至丧失生命——该罪名最高可判死刑，为所有经济犯罪行为中判刑最重者。如今，随着刘敏学局长的一番讲话，一柄长剑终于从头顶移走了。

最具有象征意义的，是在2月份的全国两会上，代表们就餐第一次不再需要缴纳粮票。5月10日，北京市政府正式宣布，从这一天起，取消粮票。从1955年开始，全国居民购买粮食都需要这种定额分配的票证。从此之后，各种带有明显计划经济色彩的票据一一从人们的生活中消失了。

也是在这次两会上，刘永好、张宏伟等50多名民营企业家第一次走进全国政协会议会场。刘永好后来回忆说，“年初，四川省委统战部的一位干部找到我，说准备推荐我为全国政协委员，没过多久就让我填了表。同时，四川省工商联还推荐我为全国工商联的副主席。”[9] 3月18日，刘永好与内蒙古新优佳公司的陆航程出现在全国两会的记者招待会上，这是民营企业家第一次在这种政治性场合亮相。到年底，乡镇企业产值突破2万亿元，占全国工业产值的1/2，就业职工1.02亿人，首次超过国营企业职工数。

跟粮票取消及民营企业家参政相似，另一个也很有象征意味的商业故事是，在4月份，中国的消费者第一次过上了“情人节”。根据北京媒体的报道，由香港人投资的利嘉鞋业是第一家在报纸上登情人节商业广告的企业。它在《北京青年报》上刊登了4次广告，宣称在2月7日到14日的一周内将抽取有特别优惠的“幸运情人卡”。几乎同时，开设在王府井的麦当劳店也贴出了“浪漫温馨情人夜”的海报，情人节当夜来消费的情侣可以获得一枝玫瑰花。五星级的王府饭店则推出了价格为300元的情人节晚会，广告一登出，饭店的订位电话就被打爆了。这看上去实在是一个不错的商业活动，然而，由于“情人”这个名词实在有点暧昧，因而，商家们的推广引起了一些老干部的微词。不久，有关部门就发下通知，严令不得在广告中出现“情人节”这个字眼，这项禁令或严或松地被执行了好几年。每当到了2月14日前后，工商部门都会发出类似的通知，一直到1998年前后，它才被不了了之地取消了。

5月17日，著名跑车生产商法拉利公司在中国找到了它的第一个买主，名叫李晓华，是一位靠经销生发水起家的42岁北京企业家。法拉利特意在北京天坛的祈年殿前举办了一场新车交付仪式，李晓华站在价值13.4888万美元的跑车前的照片登上了各报纸的娱乐新闻版面。

8月，中国加入了世界知识产权组织版权条约，这意味着知识产权的保护成为可能。美国迪士尼公司的“米老鼠”系列产品正式进入中国，在此前的10来年里，这个可爱的形象已经广为中国儿童所知，它出现在成千上万的绘图课本、衬衫、文具以及商店招牌上，不过，它们竟全部是没有授权的侵权产品。

11月14日，中共中央十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，英国的《经济学人》在当月的一篇评论中说，“在许多因素的推动下，竞争已经在整个经济领域扩展开来。一个因素是外资和外贸的扩大，另一个因素则是经济权力的下放引起各省间的角逐，这同美国联邦制搞的社会和经济实验惊人地相似。”

几乎所有的外国观察家都喜欢用“公有制——私有制”、“社会主义——资本主义”这样的二元标准来判断或议论正在中国发生的一切，而事实却肯定要模糊和丰富得多。

1993年，最蔚为壮观的景象是外资企业的蜂拥而入。

该年可以被看成是跨国公司在华大规模投资的开始之年。日后的数据表明，自1979年至2000年，中国累计吸引外资3462亿美元，大部分

是1992年以后发生的，1992～2000年的累计流入量占总量的93%。1993年年底，合同外资达到了1114亿多美元，实际利用外资是270亿美元，几乎都是上一年的两倍。

在市场的诱惑和政府的鼓励下，跨国公司开始狂热地梦想中国。最经典的表述出自柯达公司的总裁裴学德，他说，“只要中国有一半人口每年拍一个36片装胶卷，已经足以将全球影像市场扩大25%。中国每秒多拍摄500张照片，便相当于多了一个规模等同于日本和美国的市场。”用人口乘以某一商品，从而计算出中国市场的规模，这是几乎所有跨国公司进入这个东方国家时最常用的一个算式。不过，事实很快将告诉他们，这是一个玫瑰色的幻觉。



▲通用下线

这一年，肯德基第一家特许经营店在西安开业；宝洁在中国一口气建立了4家公司和5家工厂；世界上最大的啤酒公司安霍伊泽-布希公司用1640万元购买了中国最大啤酒公司青岛啤酒5%的股份；柯达赞助了在上海举行的第一届东亚运动会；诺基亚开始向中国提供GSM移动电话；花旗银行把中国区总部从香港地区搬到了上海；波音飞机公司在中国赚到了大钱，它一下子得到了120架飞机、价值90亿美元的大订单；福特公司主管国际业务的执行副总裁韦恩·伯克说，“我的头号业务重点是中国”。美国通用汽车公司在中国生产的第一辆轿车终于下线了，工作人员在生产线上挂了一条很有意味的横幅：“谢谢中国，美国制造。”此时，距离1978年汤姆斯·墨菲率团访华已经过去整

整16年了，而德国大众在上海的工厂已经形成了年产10万辆的能力。1993年也是日本企业在华投资增加的转折点。这一年日企在华投资比1991年有了急剧增长，被批准的投资项目数量达到3414个的高峰，是1991年的3倍。

9月，题为“北京·1993跨国公司与中国”的会议在北京国贸中心召开，西门子、巴斯夫、摩托罗拉等50多家跨国公司的代表和国务院、外经贸部[10]的官员悉数到场，外经贸部部长吴仪和国务院副总理李岚清在会上鼓励跨国公司来华投资。当天晚上，国家主席江泽民邀请了其中15个比较大的跨国公司的代表来到中南海。《华尔街日报》在报道这一新闻时称，“这是改革开放以来，中央政府第一次正式的邀请”。

对外资的大量涌入，可以有多层面的解读。

就宏观环境而言，进入第十六个改革年份的中国已经越来越吸引国际资本，特别是1992年之后，市场经济的体制目标得以确认，中央政府日渐放宽了外资进入的很多限制性政策，日渐市场化的投资环境当然受到国际资本的信任和青睐。

就政策设计而言，吸引外资被认为是振兴地方经济的捷径，因此，外资开始享受到“超国民的待遇”，各地对外资及合资企业都推出了大力度的优惠政策。其中，一个被普遍采用的税收政策是“三免两减半”，也就是企业创办的前三年，所得税全免，后两年则减半。而在很多地方，减半政策更是从企业开始获利之年起才被执行。在所得税征收比例上，合资企业的税率是15%～33%，而国内企业则被征收55%。这种税收政策上的“身份差异”，被认为是一个迫不得已的做法，它刺激了国际资本对中国市场的兴趣，也造成了很多“假冒外资企业”，将内资企业注册成中外合资成为企业“合理避税”的普遍做法，这一政策要到热钱满天飞的2007年才被改变。

在改革理念上，外资更被看成是转换企业机制的最佳外来动力。武汉第二印染厂的例子常常被人津津乐道地引用，这家老工厂与香港一家公司合资，新公司裁掉了2/3的员工，使用的还是原来20世纪60年代的日本设备，行政管理人员从35人减少到3人，香港方面带来了70%的外销业务，工厂很快就扭亏为盈。从这个案例中可以看到，香港合资方给老工厂带来的是：震荡较小的裁员、新的管理方式以及外销渠道的开拓。很显然，这是一个双方都很满意的结果。

华裔经济学家黄亚生在《改革时期的外国直接投资》一书中断定，“对私人企业的歧视增加了中国对外资的需求”。[11]他认为，在整个20世纪90年代，国有部门是在破产的边缘上运营的，而与此同时，

私人企业尽管得到了迅猛的发展，但是却仍然受到严重的信用约束，无法获得金融上的扶持，并被限制进入很多行业。没有效率的国有资本需要寻找有效率的合作资本，它面对的是两大资本集团，一是跨国资本集团，一是民间资本集团，正是在这种抉择中，外来的跨国资本成为被选中的对象。因此，1992年以来，外资的大量涌入，与这种改革思路的确立是分不开的。

总体而言，外资的进入让中国的产业格局和经济形态发生了巨大的变化，然而，也必须看到，从一开始，这就不是一个十分顺畅和优化的过程。这年的《中华工商时报》发表了一篇题为《怪哉，长期亏损还“合作愉快”》的评论，记者披露了广东省对1090家合资企业进行所得税的汇总统计，结果发现544家亏损，沿海各省的情况大体相同，约有一半左右的合资公司在财务报表上表现为亏损。评论认为，“一些合资企业亏损，是因为外方投资人通过价格转移利润或虚列开支等方式，侵蚀中方利益，逃避税收，形成账面亏损。不少企业连续亏损七八年，但生产规模却不断扩大”。

这种不无暧昧的景象还出现在开发区的泛滥上。为了吸引外资，各地纷纷建立开发区，在工业用地上推出优惠的政策，由于规划失控，最终演变成了一场热闹的“圈地运动”。1991年，全国有开发区117个，到1992年8月，这个数字已经猛增到1951个，而到1993年的10月，各类开发区竟多达8700个。在全国已批准的1.5万平方公里的开发区里，如果这些开发区全部做到水、电供应和道路的平整，需投资约4.5万亿元人民币，远远超出国力负荷。

许多开发区为了吸引外资，制定的优惠政策一个比一个“火”，有的甚至到了“舍血本”的地步。开发区的土地出让绝大多数是采用协议出让的方式进行的，因而到处充斥着灰色交易。《中华工商时报》称，“仅每年土地黑市交易流失的国家收益，估计就有200亿元之巨。有些外商以极其低廉的价格，一下子包揽上百亩或数百亩甚至几平方公里土地，然后再稍做平整，以几倍的价格出售获利”。广东省出让88平方公里的土地，得到94亿元的转让金，平均每平方米为107元。江苏一家开发区出让70年使用权的土地，转让价为每亩2000元，等于每年每平方米收0.04元。而中部的一些省份更是推出了豁免土地使用费的优惠政策。中国台湾《联合报》的记者称：“现在若到大陆，无处不见房地产开发公司的招牌，无处不谈土地买卖。”

国务院调查组的报告显示，到1993年4月为止，全国开发区开工面积307平方公里，约占规划总面积的2%，也就是说，90%以上的耕地“圈而未发”，全国因此减少耕地1000万亩。5月16日，国务院发文限制盲目建立开发区，到11月，沿海7省1区关闭了700个“圈而未

发”的开发区。在以后的10年里，开发区的过度开建现象其实一直没有被完全遏制。

到1993年年初，全国的股民总数增长到了200万。

在上一年爆发了深圳抽签表舞弊事件和原野事件之后，中央决定加强对证券市场的掌控。当年10月，证监会匆匆成立，1993年4月颁布《股票发行与交易管理暂行条例》，9月宣布对国内法人开放A股交易。紧接着，就发生了轰动一时的宝延风波，这是中国股市第一次大规模的收购战。

延中实业是上海股市最早的上市公司之一，它是上海静安区的一个街道公司，其上市纯粹是一个偶然，在大型国有企业都不愿意吃螃蟹的情况下，这家只有50万元注册资本的小企业意外地成为最早的股份制企业，并成为第一批上市的公众企业。它之所以成为第一个被热切关注的企业，实在是因为股本结构上的特殊：由于延中的资本实力弱小，所以在公开募股中，社会公众股占到了91%的高比例，使它在众多股票中显得非常独特，也成为那些资本玩家们最乐意染指的企业。12

这年春夏，与全国投资大热形成鲜明对照的是上海股市的萧条。在邓小平南方谈话利好的推动下，沪市股指曾冲到过1558点，可是接下来就掉头朝下走，到5月底，央行为了整顿金融秩序，决定提高人民币存贷款利率，股指更是应声大挫，跌破了1000点。上交所总经理尉文渊内心大急。8月，深圳第一家上市公司宝安集团的证券部主任厉伟（著名经济学家厉以宁之子）北上拜访，他告诉尉文渊，上海股市之所以不温不火，是缺少“鲇鱼”的缘故。他举例说，日本渔民捕捞沙丁鱼，远洋归来往往会死掉一大半，后来他们就在捞上来的鱼里放一条鲇鱼，为了生存，沙丁鱼就会不停地游动以躲避鲇鱼，结果存活率就大大提高。尉文渊听懂了，他笑着说，“你们愿意来上海当鲇鱼吗？”

一个月后，这条名叫宝安的“鲇鱼”果然就来了。宝安开始攻击延中，沪市果然被搅得躁动不已，延中股价连日拉阳线，股价从每股9元涨到了每股12元。9月30日，宝安发表声明，宣称已拥有延中实业5%的股份。公告一出，延中实业一路狂涨，8日后竟达到每股42.2元，沪市随之大热。



▲上海证券交易所首任总经理尉文渊

宝安此次狙击颇有技巧。按证监会的规定，一旦持有5%的公司股份就必须要公告，宝安在9月29日持有4.56%的股份，而在30日一开盘，就大口咬进342万股，持股比例一下子达到16%，其时间刚好拿捏在公告发表的同时。延中实业认为，宝安的做法是一种恶意收购，是对市场的隐瞒和欺骗。它还掌握了另一个很有力的事实，出手收购的宝安上海分公司注册资本只有1000万元，而用在收购上的资金前后多达8000万元以上。政策规定，信贷资金和违章拆借资金不得用来买卖股票。延中实业当即召开新闻发布会，宣称将通过法律程序维护公司利益，风波由此而起。

从公开的事实看，有利的天平似乎偏向延中实业，对这场风波颇为关

注的各大媒体也大多对其持同情的态度。而证监会最终的裁决结果却让所有人都大吃一惊，它认定宝安的收购是一种“违规行为”，需要缴纳100万元罚款，但同时宣布其收购有效。宝安的人员顺利当选为延中实业董事长。

中国股市的第一场收购战便在这种暧昧的硝烟中尘埃落定。尉文渊以延中实业为诱饵，引进了一条宝安“鲇鱼”，最终达到了吸引全国目光、把上海股市激活的目的。日后有股评家评论说：“宝延风波的裁决，奠定了中国股市的灰色基调。几乎所有人都领悟到了，这是一个强者第一、规则第二的竞斗场。”

如果说宝延风波还是一场堂堂正正的正面决斗的话，那么两个月后的苏三山案则更像一个黑色幽默。湖南省株洲县一个姓李的股民花100万元购进15万股苏三山，然后私刻一枚“正大置业”公司的印章，写信给《深圳特区报》和《海南特区报》，宣称本公司已收购苏三山5.006%的公司流通股。两报不知就里“来函照登”，第二天，苏三山大涨40%。等到深交所发现异动，提出警告，李先生分批抛售，已获利15万元，而全国股民损失2000万元，套牢1.2亿元。李先生飘然离场，不知所终。 13

在1993年，一些日后风云一时的企业家还在成长的路上。后来创办全国最大家电连锁公司的国美集团创办人黄光裕，这时还是一位24岁的“北漂商人”。他是潮汕客家人，喜欢说自己是“李嘉诚的老乡”，他连初中都没有毕业，就早早地离乡四处做生意。他在北京开了一个家电商场，1993年的销售额居然做到了2.3亿元。在接受《经济日报》记者采访时，他透露自己的秘诀说：“别人在进价和税钱的基础上，加价5%出售，我就只加2%，这样消费者就都跑到我这里来了。”

这一年，一位名叫马俊仁的中学体育教师成了国家英雄。他以严苛训练女子长跑运动员而闻名。从1988年起，他带领的“马家军”就在一系列的国际赛事中夺得好成绩，1993年8月，在德国斯图加特举行的第四届世界田径锦标赛上，马家军一举席卷女子1500米金牌，3000米金、银、铜牌和10000米金牌，并打破两项世锦赛纪录，一时间，举世震惊。他的首席女弟子王军霞在1996年亚特兰大奥运会上夺得金牌后身披国旗绕场飞奔的镜头，成为中国体育史上最经典的一个镜头。

马家军的辉煌成功，让国民大呼痛快，仿佛一夜之间扫去了“东亚病夫”的耻辱。人们对马家军的每一个细节都充满了好奇，嗅觉敏锐的商人也在第一时间嗅出了其中的价值。就在世锦赛后一个月，一则广告便在全国的电视台上播出：马俊仁坐在一张报告台前，好像是在开一个事迹报告会，讲到如何取得了好成绩时，他突然举起一盒保健

品，用带有浓重辽宁口音的普通话大声说，“我们喝的是中华鳖精”。



▲王军霞

“中华鳖精”由浙江省台州地区温岭县的一家保健公司出品，在此之前它籍籍无名，可就靠了这则制作粗糙却播出十分及时的电视广告，它竟迅速成为全国知名度最高的保健品牌之一。马家军的神奇崛起，让人们对马俊仁的训练方式十分好奇，而向来对“秘方”怀有先天好奇的中国消费者尤其如此——在这一点上，前几年的健力宝已经用“东方魔水”的故事充分证明过了。而马俊仁也在很多场合暗示，他有一个

能够让人迅速恢复体力的神秘药方。到10月，全中国的商人都想找马俊仁谈生意，都想得到这个令人兴奋的“秘方”。这位性情耿直却不太有商业细胞的体育教练显得有点不知所措，他躲进辽宁体育学院里不肯见人。

12月25日，马俊仁终于再次出现在公众媒体前，此次，与他开心地站在一起的是一位名叫何伯权的广东企业家。后者宣称，他领导的乐百氏以1000万元的高价买下了马家军的营养秘方。[14]

【企业史人物】庄主之殇

1999年10月，保外就医的禹作敏在孤独中去世，时年70岁。这位个性刚烈的农民企业家至死没有等到他一直渴望中的“平反”。他的死因有两种说法，上海的《解放日报》曾在第一时间报道，“禹作敏在天津天河医院就医期间自杀身亡，尸体已于5日火化”。而新华社则在之后的简短新闻中称禹作敏“因心脏病突发去世”。

在内心，他从来没有觉得自己犯了什么错。大邱庄极盛时，外来打工的人比村民多三倍，如何管理当然成了一个问题。那些打死人的村民虽然下手重了点，但出发点却是为了“发展大邱庄经济”，他们犯事了，当然要他这个老爷子出面扛着。就在危福和事件的前三年，也曾经发生过殴斗致残案件，罪犯被抓去判刑了，禹作敏号召全村人为坐牢者募捐，他先出了10万元，然后下令200户养一个罪犯家庭，因为“他几个是为大邱庄坐的牢”。



▲禹作敏

他甚至没有细想过与400名武装干警对峙的后果，大邱庄那时候私藏了15支自动步枪、2000发子弹，还办有一个猎枪厂，一旦擦枪走火，将会导致怎样的后果。

历史选择禹作敏作为一个时代的代表，自然有它的道理。这个从盐碱地里长出来的庄主从来就有一股天生的霸气和倔犟劲。当初，办轧钢厂需要集资10万元，还得向其他村借5万元。村内有人反对，禹作敏慨然说，“富不起来，我爬着去给你拜年”。富裕之后，他说，“大邱庄没有集体的智慧，没有我禹作敏，就没有大邱庄的今天”。在1981年，当调查组来大邱庄追究轧钢厂与国营企业争原料一事的时候，他组织村民与之抗争，这成为他早期最值得炫耀的改革行为，12年后，他又因同样的桀骜不驯而陡然陨落。

多次接触禹作敏的知名记者张建伟曾评论：“他是我所遇到的最善于利用政府政策来达到自己目的的农民，他的整个发家的历史，其实就是机敏巧妙地对付政府的一连串故事。”大邱庄是靠办轧钢厂起步的，在钢铁这个国营资本垄断的行业中，其钢材之来源及钢管之销售，无一不与大型国营企业有关。一位参观者曾经描述说：“大邱庄的20多家轧钢厂和钢管厂规模都不大，设备也很陈旧，最让人羡慕的是堆在院子里的那一大批废钢材，这是当今中国市场的紧俏货，没有相当的本事和过硬的关系绝对搞不到手。”禹作敏是大邱庄的大当家，而他一直认为自己是一个“政治家”。当有人问他大邱庄的贷款、管理人数及各分厂的经营情况时，他就会不耐烦地摆摆手说，“你去问工厂，这些事我不管”。禹作敏认为自己管的是大邱庄的政治，他像一把鲜亮而招摇的大伞，严严实实地笼盖着大邱庄。每天，他坐在自己的别墅大院里，门口养着两条大狗，等待着一拨又一拨的人群满怀敬意地前来“取经”。

禹作敏被认为是一个“农民语言大师”，他最著名的顺口溜是，“低头向钱看，抬头向前看，只有向钱看，才能向前看”。其他如“引科学的水，浇农民的田”，“来财必有才，有才财必来”，“科技是真佛，谁拜谁受益”，“左了穷，穷了左，越穷越左，越左越穷”等，也都流传很广。邓小平南方谈话后，他要求大邱庄每家每户都要挂六字红横幅：“小平同志您好”。他还为报纸口述一篇长文，《我们明白了，我们放心了，我们有了主心骨》，其文字之乡土本色、言辞之鲜活质朴，实在很让人感动。

禹作敏每每以中国农民的代表自居，每次与官员和记者对话，他的开场白都是，“我就是一个农民”，这是他的话语起点，也是他最为骄傲

的身份。外出开会，哪怕是坐在沙发上，禹作敏也是盘腿而坐，不脱皮鞋，吸烟不弹烟灰，任其落在高级地毯上，他把这当作是一种“农民本色”。他试图以这种极其炫目的方式，来证明刚刚从耕地中走出来的农民，仍将是现代商业中国的主力。也正因为这种极端而率真的个性，他很是受到一些人的喜爱。

1991年，他一口气购进了16辆奔驰车，每当有外地高级官员或海外媒体记者来访，他就会派奔驰车出村迎接，他要让人们在看到大邱庄的第一眼起，就被中国农民的气派给镇住。他自己乘坐的则是当时国内很罕见的奔驰600轿车，在媒体的报道中，这成了“敢与官本位抗衡的象征”。

就因为有了太多这种似是而非的“象征”，最后，禹作敏也把自己真的当成了一种“象征”——对他的侵犯，就是对中国农民的侵犯。

1992年，外交部组织一部分外国使节到大邱庄参观。他心血来潮地宣布，大邱庄将派精壮的小伙子出国留学，谁能娶回洋媳妇就给重奖，要招100个最漂亮的外国姑娘跟大邱庄100个最聪明的小伙子结婚，生出最优秀的后代。这些话被信以为真的记者登在报纸上，很是让那些有“民族自尊”的人津津乐道了一阵。禹作敏的这些表演让人联想到，这是一块诞生过义和团的土地。

禹作敏的骄横在后来已经到了难以遏制的地步，他会跟国务委员比谁的工资高，跟部长比谁的皮带贵。他对一位离休干部说：“你是带着穷人打倒了富人，我是带着穷人变成了富人。”他得意地问一位中央某部领导：“你看我的办公室比中南海里的怎么样？”村里有一位他赏识的青年要入党，几次党支部会开下来都通不过，他断然说，“同意他入党的别举手，不同意的举手”。在他的圆目瞪视下，全体党员无声无动，他随即宣布“通过”。有一次，一位香港记者问他：“有人说你是这里的土皇帝……”禹作敏不等他说完，就笑着应声答道：“我去了‘土’字就是皇帝。”禹作敏让一个盐碱地村庄变成了中国的“首富村”，同时在这里建成了一个封建的威权王国。这个人没有摆脱千百年来余弊不绝的“君王意识”，他以救世主的身份出现，村民则以公众自尊的丧失换取了物质上的富足。《人民日报》记者凌志军记录了一个细节。有一次，他去大邱庄采访，路遇一个小姑娘抱着一只鲜血淋漓的母鸡痛哭不已，她说鸡是被狗咬死的，凌志军鼓励她去找狗的主人要求赔偿，她说她不敢去，因为那是禹作敏家的狗。于是，凌志军表示愿意代她去说理，小姑娘却更加恐惧地告诉他，如果这样的话，她一家人今后就会更加倒霉。凌志军后来很有感慨地写道：“由于为人民谋得了利益，一个农民建立起自己的威望，进而唯我独尊、专横霸道起来，这在中国的乡下并不少见。”

1991年4月，中国乡镇企业家协会第二次年会在沈阳召开。会上，有官员对禹作敏的工作作风、骄傲自满进行了委婉的批评。但在禹作敏听来，这似乎就是不给他“面子”，于是，他“愤而辞职”，不等会议结束就打道回他的庄园去了。他与天津地方政府的关系也是在这种情绪化的对抗中日渐恶化的。

大邱庄地处天津近郊的静海县，禹作敏出事后，仍然有不少人赶去参观。很多年后，走在这个日渐没落的村庄里，你依然时时处处可以嗅到禹作敏残留不去的气息。此人脸瘦削，肌发黄，满脸沟壑，一双异乎寻常的浓眉高高挂在一对精明的细眼睛上，眼珠大而黑，几乎看不到眼白。站在他居住过的大院里，你仿佛觉得他还大咧咧地盘腿坐在里面，旁边搁着一碗散着热气的棒粥，门口蹲着两只虎视眈眈的大狗。

1994青春期的躁动

海尔应像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。

——张瑞敏：《海尔是海》，1994年

何伯权是很偶然地闯进抢夺“马家军秘方”这场游戏中的。在一次出差途中，他顺手翻到一本通俗杂志《八小时以外》[15]，上面有一篇文章介绍说，马家军的姑娘们之所以能够创造奇迹，是因为教练马俊仁手中有一个十分神奇的祖传秘方，能够让人在短时间内提高血色素，增强体能。何伯权的眼睛为之一亮。

32岁的何伯权是一个营销奇才，他的广州乐百氏饮料公司创办于1989年，生产调配型儿童果奶，经过几年经营，乐百氏已经是当时国内同行的龙头企业。不久前，他去北京大学招聘大学毕业生，这是国内民营企业第一次在名牌高校中举办招聘活动。此刻的他，正像猎人一样四处寻找更刺激的商业机会，杂志上的那篇文章顿时令他灵感迸发。他当即决定北上，寻找马俊仁。

这几乎是一场没有悬念的商业谈判。马俊仁在交谈中顺口说出：“我的药方，有人说出1000万元我也不一定卖。”何伯权接口问：“那我出1000万元，你卖不卖？”



▲满目保健品

马俊仁当然卖，这笔钱在当时足够修建一个非常像样的运动场了。而1000万元也相当于乐百氏当时一半的年利润。根据报道，这是国内民间最大的一起知识产权交易，消息一经发布，当即引起轰动。何伯权将药方的交付设计成了一场宏大的、非常具有仪式感的活动：

药方交接和新闻发布会在广州的五星级饭店中国大酒店举行，马俊仁和他的神秘配方由警车护送，呼啸而至，何伯权接过用红绸盖着的一纸配方后，当即将之送进中国人民银行的保险库。他随之宣布，由此配方研制而成的“生命核能”口服液将在两个月后正式投放市场。很多年后，何伯权说，那也是他第一次看到配方，记得有鹿尾、人参、黄芪、阿胶、红枣等，“没有我们想象不到的东西”。

尽管如此，在数百家媒体的持续报道下，市场的胃口却已经被这个神秘配方吊得很高了，各省经销商纷纷要求代理“生命核能”，何伯权顺势提出“省级代理的独家经销权拍卖”。第一场在湖南，拍出50万元，第二场在西安，拍到200万元，第三场在江苏就涨到240万元了。一路水涨船高，几个省市拍下来，乐百氏收进1700万元，已经超过了支付给马俊仁的配方费。“生命核能”一役，让何伯权和乐百氏名声大振，乐百氏成为国内品牌知名度最高的公司之一。此次炒作充分展现出中国市场的非理性疯狂，疆域的广袤、消费者层次的参差不齐，以

及媒体对新闻事件的推波助澜，使得某些产品可以依靠一个灵感或一套策划而一夜崛起。



▲何伯权

整个春天，人们都沉浸在“生命核能”所引发的热情之中。如果说，野

心迸发的地方是一个时代的火山口，那么，1994年前后，中国商业的火山口就在保健品和饮料食品领域，全中国最有野心的企业家们都亢奋地拥挤在那里。在过去的4年里，全国保健品生产企业从近百家增至3000余家，平添30多倍，品种多达2.8万种，年销售额高达惊人的300亿元，增长12倍。保健品产业成为全国发展最快、最引人注目的“黄金之地”。

就在上一年，国内最大的保健品公司广东太阳神的营业额达到了创纪录的13亿元，利润高达3亿元，太阳神以一种前卫、先锋的姿态远远地跑在所有中国企业的前面。1994年7月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达45秒、名为《睡狮惊醒》的形象广告：黄河千年冰破，长城万里鼓鸣，一头东方雄狮昂然而起，仰天长啸，“只要努力，梦想总能成真——当太阳升起的时候，我们的爱天长地久”。宣言体般的广告词和精致壮美的画面，构成了一股撼人心魄的激情冲击力。太阳神第一次把理想主义的光芒照射到了平庸的商业广告之中，令人回味无穷。

如果说，南方的太阳神走的是品牌形象至上的路线，那么，一些来自北方的企业则实施了狂轰滥炸的广告策略。率先取得成功的是沈阳飞龙保健品公司。这家公司推销的是据称对男女肾虚有治疗效果的飞龙延生护宝液，它不像太阳神那样讲究营销技巧和品牌形象，而是以广告轰炸为唯一手段。延生护宝液的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度之高，前所未有。这种毫无投放技巧和艺术效果可言的广告轰炸，营造出一个让人窒息的炙热氛围，在感性的市场上居然非常奏效。这家企业的当家人姜伟不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告——市场——效益”的循环营销战略。从1991年起，飞龙投入120万元广告费，实现400万元利润；第二年，投入1000万元广告费，利润飙升到6000万元；到1994年，广告投入过亿元，利润已超过2亿元，俨然成为全国保健品产业的龙头老大，发展速度居全国医药行业之首。



▲姜伟

姜伟式的成功，在中国企业界引起了巨大的关注，很多在中国市场上拼杀多年的外资品牌和港台营销高手对此百思不得其解，那些出身草莽的民营企业家们却饱受启发。另一对营销天才便是在此刻横空出世，8月，吴炳新和吴思伟父子以30万元在济南注册成立了三株实业有限公司。他们生产的三株口服液号称是高科技的生物制剂，主要成分为双歧杆菌，长期服用对肠胃有保健作用。在此前的几年，上海有一家叫昂立的保健品公司已经推出了类似的“昂立一号”，吴氏父子曾

经是昂立的地区代理商，三株口服液与昂立一号在配方和功能上基本无异。然而，自立门户的三株却展现出特别强大的营销攻势。

三株学飞龙，以“地毯式的广告轰炸”为打开市场的主要手段。当时，电视广告还不是非常发达，每天早间以及晚间10点之后的广告价格非常便宜，而且很少有商家愿意投放。三株却在各地电视台大量收购这些“非黄金时间”，用以播出长达10分钟、拍得并不精美却充满了语言诱惑的三株系列形象片，其中最突出的主题是，“三株争当中国第一纳税人”和“振兴民族工业”，尤其是前面那个口号很是响亮而吸引人，看到的人都以为这是一家多么庞大的公司，其实它只有30万元的注册资本。

另一方面，吴氏父子以“农村包围城市”的思想为战略依据，向农村市场强力渗透。中国市场地缘广阔，东西纵横上万里，南北温差50摄氏度，各地习俗和消费特性都非常不同。特别是在农村市场，由于销售渠道不完善，商业信用度低下，所以在此之前，几乎所有在中国销售商品的企业都将中心城市视为销售的重点，对于农村市场则束手无策，只能浅尝辄止。而吴炳新则闯出了一片新天地，他精心设计了农村市场的四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员，采用层层渗透的方式保证三株口服液得以广泛铺货。同时，他利用低廉的人力成本优势，开展人海战略，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。尤其让人吃惊的是，他还发明了无广告成本的“刷墙包柱战略”，发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕上，以至于在后来的很多年里，所有来到中国乡村的人都会十分吃惊地发现，在每一个有人烟的角落，几乎都可以看到三株的墙体广告。

在广告传达上，三株极为大胆和富有创造性地走出一条“让专家说话，请患者见证”的道路，首创了“专家义诊”的营销模式。在中心城市，每到周末，三株就会聘请一些医院的医生走上街头开展“义诊活动”，其主旨则是推销三株口服液。到后期，它更把这股义诊风刮到乡镇、农村，那些地方自“文化大革命”时期的“赤脚医生”后，已经有20多年没有医疗机构下乡了。三株的“白大褂”们热情洋溢地赶到那里，老少乡亲自然排着队来看医生，而就诊后的结果往往是，全村老少都有肠胃疾病，而治疗的唯一方法，就是掏钱买三株口服液喝。据不完全统计，三株每年在各地起码要举办上万场类似的义诊咨询活动。这些让人匪夷所思的营销活动，在当年的中国市场上屡试不爽，到年底，三株的销售额就超过了1亿元，第二年竟冲到了20亿元，赶

上了当时国内如日中天的第一饮料品牌健力宝的销量。

飞龙、三株的迅速崛起，彻底激活了中国的快速消费品市场，它们所秉持的轰炸式广告营销理念以及对产品功能的任意扩大，也长远而具有腐蚀性地影响了中国商业界。也就是从此之后，肆无忌惮、极端蔑视消费者智商的广告理念大行其道。对于很多商人来说，只要是能够带动销售的做法都是可以尝试的，最基本的诚信底线被轻易地抛弃。以下这些广告和营销创意在当年都曾风靡一时：

·奖牌法——一开始，几乎所有的产品都披上了“省优、部优、国优”的光环，后来最时髦的是“国际金奖”或“最畅销产品”。1993年年底，浙江省啤酒业有8家企业宣称自己获得了各种国际性博览会的金奖。一开始，媒体热情报道，视之为无上的荣光，后来竟荣誉泛滥，变成了一则笑谈。黑龙江讷河县啤酒厂是一个只有百余人的小工厂，厂长接到来自马来西亚的“喜报”，被告知获得了“国际饮料博览会金奖”，其条件是：领奖人境外费用2万元，获奖费用1万元，终身大奖2万元，代理费8000元。明码标价的品牌评选成为公开的秘密。

·明星法——花几万或几十万元请歌星、影星、体育明星操一口带港味的国语信誓旦旦地说：“我只用……”“我只喝……”“我只穿……”如果出不起那一笔明星出场费，也有想出更绝妙的办法的。广东一家运动鞋制造商推出一则广告：一瘦猴青年，穿紧身太空衫，走太空步，在大雾中呼啸，远远看去仿佛迈克尔·杰克逊在代言广告。

·非广告法——在当时的广告界有一个秘诀，“把广告拍得越不像广告，效果越是好”。让普通的消费者来“教育”消费者，成了一种非常流行而有效的“实证广告”。比如在北京找一个“王大力”，在上海找一个“张美丽”，在广州找一个“马小小”，然后用不同的方言，一起替你的产品叫好。一家奶粉企业还曾播出一则广告：一位大牌主持人坐在演播台前，一本正经地宣读，“据新华社、《人民日报》报道，某某婴儿奶粉时下正成为风靡全国的新生代产品”——10亿人中有8亿把这则广告当成了新闻联播。

·借牌扬名法——马俊仁的“马家军”很火爆的时候，杭州一家保健品公司当即将“马家军”商标给注册了，然后大打其广告。后来，马俊仁向法院起诉，企业总经理的理由是：我们公司的几位领导不是姓马就是属马，要么长得像匹马，为什么不能叫“马家军”？

·假洋鬼子法——1994年，北京一家调查公司发现，给产品起一个洋品名，将使广告有效率提高4倍。因此它提议，“如果是乡镇企业，更要把厂名也改成中外合资什么的”。这种方法在服装业十分流行，温

州、晋江等地的很多企业都把自己的品牌改成拗口的“欧美名字”。更有聪明的人去欧洲找到一些濒临破产的家族小企业，以低廉的价格购买其品牌，然后回国内大力炫耀其“百年传承，正宗血统”。

·天方夜谭法——对产品功能的任意夸大成为所有广告的灵感所在。喝了某种果奶，考试就得100分；送出某种品牌的礼盒，就得到一个大项目；系上某品牌的领带，变了心的女友立马回心转意——反正广告本来就是“说不说由我，信不信由你”。

·快速示范法——要在30秒的电视时间里打动消费者，最好的办法之一就是做示范。比如腹泻者在厕所与卧室之间来回跑，一吃某药片立即见效；比如室内蟑螂成灾，一喷某杀虫剂当即“害虫死光光”——至于药效是否真的如此神速，那就另当别论了。

·夸张法——把手表从飞机上扔下来，用压路机去压席梦思，穿着皮鞋跑马拉松，给木乃伊吃救心丸，拿剃须刀去刮大猩猩的脸……

·稀有原料法——市场上充斥着千奇百怪的商品，比如千年老龟做成的胶囊、天山雪莲制成的冲剂、海底神草酿成的美酒，反正听说过没见过的稀罕物，这回全让大家尝到了。再不济，还可以到化学元素周期表中找一两种偏门的元素，说不定真的出奇制胜了。

当这些广告以铺天盖地之势投放到市场上的时候，对商业促销还缺乏免疫力和判断力的人们一次次地被它们诱惑，市场以一种超出预期的热情投入到这些“天才企业家”们导演的一出出营销大戏中。不过人们没有料想到的是，在后来的若干年里，它也将以几乎同等能量的冷酷，对所有的泡沫和不诚实进行报复。

然而，在当时，这些企业所取得的市场业绩实在太炫目了，以至于让前些年获得成功的企业家们又眼热又不安。广东三水的“中国饮料大王”李经纬就是被搅得最心烦意乱的一位。此刻的李经纬把健力宝带入了第十个年头，发展一直非常稳健，无风无浪。早在1991年，李经纬异想天开地策划出一个“拉环有奖”的促销创意，凡是购买健力宝的消费者只要拉到印有特别图案的拉环就可以得到5万元的奖金。李经纬宣称每年投入数百万元的奖金——从一开始的200万元，递增到后来的800万元。这个活动在中国城乡竟获得了意外的成功，尤其让人惊奇的是，“健力宝拉环”竟成为很多乡村骗子的道具。他们坐在长途汽车上，惊呼自己拉到了一罐有5万元巨奖的健力宝，然后将之转卖给那些贪小便宜的无辜乘客。这个诈骗游戏一直到2000年前后还在各地的城乡里无比愚蠢却又惊险地上演着。

就靠着拉环有奖的促销刺激以及品牌的持续影响力，健力宝的销量水涨船高。踌躇满志的李经纬去纽约开设了自己的办事处，他花500万美元在纽约的帝国大厦买下一层办公楼。他对美国记者宣称，健力宝在中国的销量是可口可乐与百事可乐的总和，现在，他要用这罐“东方魔水”来征服美国的消费者。而事实上，在国内市场，健力宝正四面受敌：在主要城市，跨国公司和品牌形象甚好的乐百氏掠去大块市场；在城镇市场，由儿童营养液转入饮料业的杭州娃哈哈公司凭借强大渠道能力让它在竞争中颇感吃力；就连它一向自恃的保健概念也被更为大胆的飞龙和三株抢去风头。

在三株和飞龙咄咄逼人的广告攻势下，一向十分自信的健力宝也有点乱了方寸。它的市场人员开始杜撰三株式的广告文案，它宣称收到了消费者的“感谢信”，一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝后，居然“神奇”地痊愈了。它还将饮料送到广东省人民医院进行临床观察，得出的结论是：“服用健力宝之后可改善体内环境，恢复精神，消除疲劳，改善胃口，促进体内电解质平衡，对增强精力、体力、消化力、宫缩力有明显的好处”。就这样，以体育营销而取胜的“东方魔水”变成了一罐包治百病的“江湖药水”。幸好李经纬及时发现了这类广告的危险性，尽管他的部属们抱怨说，“如果我们不这么干，就没有经销商愿意卖健力宝”，但他还是终止了这类危险的广告行为。也正是这个清醒的坚持，让健力宝在三年后保健品市场信用崩溃的时候，得以幸免于难。在当时的市场上，像李经纬这样敢于坚持的企业家实属凤毛麟角，很显然，在无所不用其极的广告轰炸下，市场正在变得浑浊起来。

如果说保健品市场的尘土飞扬让李经纬感到有点手足无措的话，那么它却让行业之外的史玉柱非常激动。他的人生在此前如一条顺畅欢快的河流，现在却突然撞上了一道莫测的悬崖。

在过去的两年里，史玉柱一直是媒体和政府的宠儿。在一家媒体对北京、上海等十大城市的万名青年的问卷调查中，当被问及“你最崇拜的青年人物”时，第一名，是微软的比尔·盖茨，第二名，便是史玉柱。他研制出的巨人6403汉卡 16 在市场上卖得十分火爆，1993年的销量比上年增长了300%，给巨人公司带来3000万元的利润回报。然而，就在这段时间，随着西方16国集团组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM等国际著名电脑公司大举入境，被称为中国硅谷的北京中关村一时风声鹤唳。刚刚起步的电脑行业面临重新洗牌的局面。在强敌环伺的情形下，史玉柱看到了危机的出现。在一次会议上，他提出了“二次创业”的总体目标：跳出电脑产业，走多元化的扩张之路，以发展寻求

解决矛盾的出路。



▲巨人时期的史玉柱

很多年后，人们将史玉柱的这个决策视为巨人崩塌的根源。而商业历

史实在很难以常规的逻辑来进行复盘重演，以巨人集团当时的技术储备和制造能力，能否在惨烈的电脑价格战中立足，仍是一个未知数，史玉柱敢于抛弃已有的产业成就，实施产业战略转移，也需要极大的勇气和决断力。这是一个看上去文弱寡言，而内心却仿佛堆着一座枯柴山的男人，只要有一点火星，就可以燃起他的冲天激情。在他看来，迅猛成长中的国内市场，有太多比电脑业更有商业价值的暴利行业在诱惑着他。

首先，他已经在房地产上尝到了甜头。自两年前提出要建“全国第一高楼”巨人大厦之后，珠海市政府对此非常支持，大厦征用的地价从每平方米1600元，降到了350元，几乎成了一个“象征价格”。史玉柱的智囊们还想出了一个看上去比贷款更好的融资办法，去香港卖楼花。此时的巨人集团是国内最知名的高科技企业，并“计划于1995年上市”，公司还向民众提供了一份“零风险、高回报”的无风险保证：“中国人民保险公司提供本金保险及100%的回报保险，珠海市对外经济律师事务所进行常年法律见证。”就是顶着这样的满头光环，巨人大厦的楼花在香港卖得十分火，每平方米居然被炒卖到了1万多港币，史玉柱因此一下子圈进了1.2亿元。在他看来，这钱来得实在比卖汉卡要省力和快捷得多。

也是在这时，史玉柱瞄上了无比火爆的保健品市场。这位天生对商业机遇有超人敏感度的年轻企业家无疑嗅出了其中浓烈的暴利气息，这是一块正在膨胀中的蛋糕，而在他看来，目前正驰骋其中的都是一群草莽汉子，其竞争强度要比跨国公司林立的电脑行业低很多。正是基于这样的判断，史玉柱在夏天做出重大决策：将巨人集团的“二次创业”目标锁定在保健品和药品产业，宣布将斥资5亿元，在一年内推出上百个新产品。

史玉柱走上了一条多线开战、俱荣俱损的大冒进之路。他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部——他想通过三次重大的产品推广活动，确立巨人在保健品业的霸主地位——下设华东、华中、华南、华北、东北、西南、西北和海外八大方面军，其中30多家独立分公司改为军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。在一则煽情的动员令中，他写道：“三大战役将投入数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿元为单位。组建1万人的营销队伍，长远的目标则是用战役锤炼出一支干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。”

读到这样的动员令，谁都闻得出其中的狂热和火药味。这是一场让人热血沸腾的商业运动，它由一位32岁的青年人点燃。这场空前的漫天

大火，要么筑就不朽，要么玉石俱焚。

1994年的中国商业界，到处弥漫着三株、飞龙式的疯狂和史玉柱式的激情。随着经济的持续增长，民众的消费能力日渐提高，几乎所有的消费行业都呈现出兴旺蓬勃的景象。企业的高速成长使得企业家们信心爆棚，展现在他们眼前的是一个正在迅速膨胀和无限延伸的大市场，“扩张、再扩张”的冲动催生出企业史上的第一次多元化浪潮。

7月1日，酝酿已久的《公司法》正式颁布，中国的企业终于步入与国际惯例接轨的规范化管理时期，一种叫作“现代企业制度”的改革新模式在国有企业中开始推行。它的核心内容就是要求厂长、经理们按照《公司法》来管理企业和建立新的管理制度，国务院发展研究中心的一份报告显示，国有企业亏损面超过40%。与此相对照的，是民营企业的膨胀发展，《经济日报》称“乡镇企业已成为中国经济最大的增长板块”，当年农村社会总产值的75%、全国社会总产值的38%、全国工业总产值的50%、国家税收的1/4、外贸出口交货值的一半均来自乡镇企业。

那些在改革开放初期创业的企业已经由草创期迈入了成长的青春期，尤其是那批在1984年创办的公司，已经到了具有标志意义的第十个年份。青春期是这样的一个阶段，企业像一个躁动不安的年轻人，对世界充满了憧憬，对自己能力的认知则交织着莫名的自卑与自信，它每天渴望再生，决策与行事则缺乏连续性。青春期内的企业家意识到，自己必须向职业化转型。在此之前，他们往往是那些天生敢冒风险同时又注重实际结果的人，富有创造力而无所顾忌，而此时，他们面临改变。随着企业规模的壮大，制度和管理成为新的瓶颈。在这方面，海尔的张瑞敏是最为突出的一位。这位好学而勤于思考的企业家对松下幸之助的管理哲学痴迷不已，他深谙制造业的利润秘诀。“我们必须从过去的以量取胜转变为以质取胜，在管理上下功夫是海尔获得成功的出路。”他在一篇管理随笔中这样写道。在过去的几年里，他一直致力于海尔生产的规范化，他从日本松下和丰田公司引进了很多管理模式。在1994年，他首次提出了“日清日高”这个新奇的管理名词，日清指完成当日目标，但日清之后还有更高的目标，这就是日高。它的内涵是要求每一个工人和管理者学会管理自己的时间和目标。海尔的研究者们称之为“OEC管理法”（Overall Every Control and Clear），意为全方位地对每天、每人、每事进行清理控制。在人才管理上，张瑞敏提出“人人是人才，赛马不相马”。正是在这种不懈的努力下，海尔成为当时国内管理水平最高的制造工厂之一。2月，为了纪念创业10周年，张瑞敏在激情中写了一篇题为《海尔是海》的散文，它后来广为流传，并被铭刻于石。

“海尔应像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩渺、万世不竭、无与伦比的壮观！

“一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执着而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

“而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其‘生而不有，为而不恃’，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

“海尔应像海，因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

“要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的‘敬业报国，追求卓越’的企业精神。同心干、不论你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

“我们还应像大海，为社会、为人类做出应有的贡献。只要我们对社会和人类的爱‘真诚到永远’，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越贡献的同时得到丰厚的回报。海尔人将和整个社会融为一个整体。

“海尔是海。”

这是中国企业家第一次用清晰而富有战略气质的语言勾勒出了企业的管理哲学、公司使命与精神。他提出的“敬业报国，追求卓越”的企业精神在相当长的时期内成为诸多中国公司共持的理念。也是透过这些文字，人们看到，一代具有自主意识和强大生命力的企业家群体已然崛起。他们跟传统意义上的国有企业厂长有很大的区别：更独立，更自信，更有国际化的眼光。他们还将经受时间的磨砺，在无数的挫折

中走向成熟。

跟青岛的张瑞敏一样，深圳万科的王石也正处在创业10周年的激情中。1993年夏天，他专程去参观了海尔冰箱厂，其装配线的井然次序、质量控制体系的严谨及花园化厂区的整洁环境给他留下深刻的印象。他是一个喜欢海阔天空地聊天的人，而张瑞敏留给他的交谈时间只有30分钟。前20分钟基本上都在寒暄客套中过去了，后10分钟才开始进入两人都感兴趣的企业话题，结果意犹未尽，半小时到了，王石正在兴头上，张瑞敏却打住了："真对不起，时间到了，我们以后再谈吧。"当王石走出大门，一辆轿车开到他跟前，时间一秒不差。王石突然觉得，一旦进了海尔，就成了海尔装配线上的一个零件。"这种感觉太可怕了。我当时就觉得，这个海尔绝对会不得了。"

彼时，万科的公司规模一点也不比海尔小。在多元化的道路上，王石比怀汉新 17 还要先行了几年。搞一个无所不包的综合商社是他的公司理想，用他的话说，"那时特区内的公司有95%都是多元化经营的"。在1993年前后，万科旗下有55家附属公司和联营公司，遍布全国12个城市。万科被批准在香港发行B股 18 。当时"大陆概念"在香港炙手可热，估计可得4.5亿港币。王石踌躇满志。在筹划会上，香港渣打银行一位年轻的基金经理瞪着很大的眼睛问王石："王总，你们万科到底是做什么的？"

王石后来说，是这句话一下子点醒了他。他回家拿出计算器好好算了一下账，把万科从1984年到1994年的贸易盈亏相加，结果得出的数字居然是负数。他旗下的很多产业都看上去前景美好，而实际上却成长乏力，他也根本没有将之整合壮大的能力。

如果说那位年轻基金经理让王石开始思考多元化与专业化的问题，那么，另一个人则用更极端的方式来"教训"他了。

1994年3月30日上午10点30分，深圳最大的证券公司君安证券的总经理张国庆来到王石的办公室，他只坐了5分钟就离开了。王石被告知，君安已经联络了万科的部分股东，准备对万科的经营战略投不信任票，并建议改组董事会，新闻发布会将在两个半小时后召开。

两年前才创办的君安是一家"深不可测"的证券公司，拥有强大的背景资源。1993年，它承销万科B股，成本在每股12元，结果推销不力，股票上市价每股只有9元，它手中压了1000万股。按王石的揣测，张国庆此次袭击万科，就是为了炒作改组新闻，拉抬股价，然后乘机出货减亏。

而张国庆用来攻击万科的题材就是万科的多元化模式。在已经拟好的《告万科全体股东书》中，君安指责万科的产业结构分散了公司的资源和管理层的经营重点，已经不能适应现代市场竞争。作为万科B股的承销商，张国庆对万科的经营动态以及王石的多元化反思其实早有耳闻，他的出手可谓击中要害。

这是中国企业史上股东与董事会的第一次直接对抗，因此它被称为“君万事件”。被逼到了墙角的王石自然不肯束手就擒，他当即想尽一切办法，先是稳住一部分参与倡议的股东，然后向深交所提出紧急恳请，以“防止人为操纵股价异动”为理由，要求停牌万科。在之后的几天内，张国庆与王石各显其能，隔空交战，媒体一时沸腾，股票却硬是被停牌了整整4天。王石还查出，君安高层在暗中建“老鼠仓”，总计购买了2000万元的万科股票，想通过炒作套利，这一发现让君安发难的正当性受到了质疑。最终，证监会站到了王石一边，试图靠袭击战牟利的张国庆见大势已去，只好向证监会的南下代表承诺：“既然是你们发话了，就是一盘臭狗屎让我吃，我也把它咽下去。”

万科再次逃过一大劫。此事让王石刻骨铭心，终生难忘。他借用美国一本财经书的书名，将资本活动家称为“门口的野蛮人”[19] ，但在客观上，这也最终迫使他下决心走专业化的道路。以后几年，他先后卖掉了饮料公司、扬声器厂和供电服务公司，而将全部心思放在房地产上。他提出了两个后来成就万科事业的战略准则，一是“两个70%原则”，即万科集团70%的赢利必须来自房地产，而城市居民住宅项目又必须在房地产业务中占到70%，这使得万科的主业特征十分清晰；二是“高于25%利润不做的原则”。在中国市场，房地产业从一开始就是暴利行业，几年前，万科只要一拿到土地批文，就有超过100%的利润，当时的房产界更有“低于40%利润不做”的行规，王石的这个原则让万科规避了高风险，加强了公司适应经济周期的能力，培育了公司的竞争力。王石后来的生意搭档、企业家宁高宁评论说：“在成长的道路上，万科几乎犯过所有可能犯的错误，可是它是幸运的。幸存者的幸运在于，他们在错误还没有把他们毁灭的时候醒悟了。”

在广东顺德的容桂镇，潘宁正雄心万丈地四处攻城略地。珠江冰箱厂当时是中国规模最大、设备最先进、品牌力最为强大的冰箱企业。这时的潘宁已经年届60岁，按惯例到了退休的年纪，不过没有人敢公开地提这个敏感问题。

除了年龄的敏感外，一个更关键的话题是，企业的产权归属到底有没有清晰化的可能。珠江冰箱厂尽管由潘宁创办，但在产权上属于镇政府。不过客观地说，企业的壮大与地方政府的竭力支持是分不开的。《经济日报》记者朱建中在采访顺德时举过一个例子。有一年，潘宁

要扩建厂区，但是容桂镇上已无地可征，镇领导摊开地图，仔细盘算，最后决定炸掉镇内的一座小山，将之夷为平地，让潘宁建车间。朱建中对此感慨不已，称，“若其他地方政府都这样替企业着想，哪有经济发展不起来的道理？”他因此用了《可怕的顺德人》为报道的标题。

由于地方政府的开明与倾力支持，当时的顺德的确非常“可怕”，全国家电产量的1/3在广东，而顺德就占去了半壁江山。它是全国最大的冰箱、空调、热水器和消毒碗柜的生产基地，还是全球最大的电风扇、微波炉和电饭煲的制造中心，容声、美的、万家乐和格兰仕并称中国家电四朵金花，在这一年评选的全国十大乡镇企业中，顺德竟赫然占去五席。

地方政府的全力支持成就了顺德企业群，而政府也在企业的经营决策中扮演了十分重要而强势的角色。一个耐人寻味的细节是，珠江三角洲一带的不少企业家在创业时都具有半官半商的身份，潘宁是顺德容桂镇工交办副主任，创办了全球最大微波炉企业格兰仕的梁庆德在创业前是顺德桂州镇的工交办副主任，乐百氏的何伯权创业前是中山小榄镇的团委书记[20]。在后来的十几年里，广东企业的产权改革颇多周折与风波，与此大有干系。

潘宁当时的处境十分典型，珠江冰箱厂日渐壮大，而经营团队无任何股权。潘宁多次或明或暗地提出，希望镇政府能够在这方面给予考虑，可是得到的答复都含糊其辞。另一个让他头痛的事情是，容声冰箱畅销国内后，由于这个品牌的所有权归镇政府所有，一些镇属企业便也乘机用这个牌子生产其他的小家电，严重地干扰和影响了珠江冰箱厂的声誉，而对此潘宁竟无可奈何。

于是在1994年，潘宁决定另辟蹊径。他将企业变身为科龙集团，宣布新创科龙品牌，进军空调行业。在他的谋划中，科龙品牌归企业所有，由此可逐渐摆脱政府的强控。他的这种“独立倾向”当然引起了镇政府的注意。也就是从这时起，潘宁和企业的命运变得十分微妙起来。

一直拖到12月8日，中关村的联想公司才匆匆举办了创业10周年的庆典会，副总裁李勤对柳传志说，“如果再不办，就没有时间了”。此时的柳传志其实一点也没有办庆典的心思，一些棘手的事情正让他日日烦躁不安。在创业的第十个年头，已经50岁的他陷入了职业生涯最黑暗的低谷，他的企业成长乏力，前途莫测，并肩合作多年的亲密战友反目成仇，而他的身体也令人担忧，三年前处理香港危机时落下的美尼尔氏综合征时常发作，让他痛苦不堪。

这时候的联想用内外交困来形容一点也不为过。跟巨人集团的史玉柱面临的情形一样，联想正陷入电脑业的寒冬之中。国际电脑品牌商猛烈地冲击市场，而受宏观调控的影响，国内机关事业单位的采购能力却不见起色。在过去的几年里，联想一直是各大部委和大型国有企业的主要电脑供应商，这一块的滞销让公司很受打击，此外，人民币的持续贬值也让联想的进口零部件成本大大提高。数据显示，在1989年前后，国产电脑的全国市场占有率为67%，而到1993年猛降到了22%，几乎溃不成军。作为国内品牌的龙头，联想受到的冲击可想而知。

沧海横流，方显英雄本色。在联想史上，1994年被定义为“转折年”，因为一些决定性的事件都是在这种危难时刻发生的。

先说一件让柳传志终生得意的事情。就是在这种举步维艰的情形中，他灵活斡旋，完成了一件日后看来无比重大的工作，那就是联想股权的清晰化。

其实从几年前开始，柳传志就一直在为联想的股权清晰而努力。他是一个极其富有谋略的人，他深知在当前的国情下，股权清晰到人是一块“熔化中的黄金”，既诱人又毁人，他不甘心无所作为，但又绝不铤而走险。1988年，他对香港公司的股份设计便很耐人寻味。1992年，他又申请将公司脱离计算所的管辖，而直接纳入中国科学院的名下。1994年2月，联想在香港联交所挂牌上市，柳传志乘机提出了一个“股份制改造的方案”。按此方案的设想，联想资产的55%归国家所有，45%归员工。对于这个方案，中国科学院没有异议，但是却立即被财政部和国有资产管理局打回，毕竟在当时，如此大胆的股权清晰尚无先例，谁也不敢担当“国有资产流失”的罪名。

柳传志当即退而求其次，他提出了红利分配的方案：65%归中科院，35%归员工。在这一部分，中科院有完全的决定权，开明的院长周光召对联想情有独钟，很快同意了这个方案。柳传志进而又将35%的分红权进行了明确的分割：1984年的开创者占35%，1986年之前加入公司的占25%，1986年之后的占40%。

在当时，联想身陷重围，未来混沌而黯淡。这些数字都是“纸上财富”，并无现成利益，因此，从中科院的领导到企业的员工，都没有把它当作一回事。10年后，柳传志说：“今天看来，我们做了一件非常重要而又聪明的事。因为当时大家分的是一张空饼，谁也不会计较，如果在今天，已经形成了一张真实的饼，再来讨论方案就会困难100倍了。”言辞之中，分明是百般的侥幸。2000年，正是在这个方案的基础上，35%的分红权又在柳传志的努力下变成了股权，联想的

资产清晰百转千回，终于水到渠成。

股权的清晰事关长远发展，而眼下另一个要命的事情是，联想到底该往何处去。

当时中关村几乎所有的知名电脑公司都放弃了最艰难的自主品牌经营，退而做跨国品牌的代理——长城做的是IBM，方正做DEC，四通做康柏，而业界风头最劲的史玉柱则已经宣布转战保健品，这些对联想高层的决策都有不小的影响。就是在这一点上，公司的两大灵魂人物柳传志和倪光南发生了致命的分歧。退缩或转行，都不是他们的选择，分歧发生在突围的方向上。

倪光南是联想汉卡的发明人，他一直被视为联想高科技的象征。然而，在1994年前后，由于软件系统的升级，汉卡产品在市场上江河日下，对公司的贡献率已经微不足道。倪光南决心为联想创造新的技术制高点，他选中的方向是“芯片”。当时国际上，芯片技术日新月异，英特尔等公司把持着技术的方向。如果联想能够在这一领域获得突破，将一举确立其在全球电脑产业中的地位。倪光南对自己的发现激动不已，他奔波于上海、香港等地，广揽人才，成立“联海微电子设计中心”，试图毕其功于一役。他的这个设想被称为“中国芯”工程，因其无限的想象空间而得到中科院和电子工业部的热情支持，中科院和电子工业部甚至承诺由联想牵头，组织有实力的计算机企业一起参与，制定一个国家投资计划。

然而，倪光南的方案却出人意料地遭到了柳传志的反对。在柳看来，芯片项目风险巨大，非联想现有实力可支撑，中国公司在技术背景、工业基础、资本实力及管理能力等方面，都还无法改变世界电脑行业的格局。倪光南“真的就是技术至上，并不清楚整个市场是怎么回事”，因此，柳传志在给倪光南的一封信中明确表明，“我本人不同意仓促上马”。按他的想法，联想应该加大自主品牌的打造，发挥成本上的优势，实施产业突围。因此，他任命杨元庆担任新组建的微机事业部总经理，把微机的整个流程都交给了这位30岁出头的年轻人。在他看来，“有了高科技产品，不一定就能卖得出去，只有卖出去，才能有钱”。

就这样，十年联想走到了一个动荡的岔路口。柳倪关系迅速恶化，倪光南无法克制自己的失望和对柳传志的不理解，很快，联想的每一次工作会议都成了两人的争吵会。这两个都对自己的判断十分自信的领导者根本无法说服对方，柳传志认为倪光南在“胡搅蛮缠”，而倪光南则说，“我永远和你没完”。他开始向上级控告柳传志作风霸道，进而控告其有严重的经济问题。



▲柳传志与倪光南

这对亲密无间的“双子星座”走到了你死我活的决裂悬崖上，柳传志伤感地对友人说，“不把我打入监狱，他绝不罢手”。在关系亲密的时期，“柳倪配”曾被媒体津津乐道，柳传志曾说：“有的人像一颗珍珠，有的人不是珍珠，不能像珍珠一样闪闪发光，但他是一条线，能把那些珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。我想，我就是那条线。”这个比喻听上去非常生动，但是却存在着“形象上的悖论”：当珍珠串成一条光彩夺目的项链时，那条线就会不见了，而事实上，“柳线”比任何一颗珍珠都要光彩夺目。“线与珍珠”的互动与冲突，在柳倪事件上得到了逼真而残酷的演绎。

媒体也观察到了这场平地而起的柳倪风波，它被认为是“市场派”与“技术派”的一次决斗。这场让所有人都很难堪和痛苦的争吵一直持续了整个下半年，中科院派出工作组进行调查，联想内部几乎所有的高层都站到现实的柳传志一边，工作组的报告称，“没有发现材料证明柳传志同志存在个人经济问题”，而为了避嫌，香港商人吕谭平也被劝退所持股份。到1995年年初，胜负渐渐清晰起来，6月30日，联想董事会同意“免去倪光南同志联想集团公司总工程师职务”。

对于任何企业战略决策的评估都让人陷入两难，“结果”往往是唯一可以参考的依据。日后证明，柳传志把联想带到了一个新的成长高峰，然而在后来的很多年里，一直有很多人在固执地争论：如果沿着倪光

南的方向走下去，联想乃至中国电脑产业又将是一番怎样的景象？

在相当长的时间里，中国电脑以及家电产业一直在“贸易”、“制造”与“技术”的发展优先次序上摇摆徘徊。联想跟中关村的所有公司一样，都是靠贸易起家，逐渐形成工业制造能力，进而在技术上寻求进步，而家电业的海尔、长虹及科龙等公司都是从引进生产线起家，然后在市场营销上获得了成功。因此，“贸工技”和“工贸技”是两大成长模式，其中无一例外的是，技术都是核心能力中最薄弱和滞后的一环。而当这些企业逐渐壮大，与跨国公司在中国市场上展开正面竞争的时候，技术落后的现状便非常清晰地显现出来。在此刻，何去何从，敏感而无比关键。在中国企业史上，柳倪之争带有很强的寓意。它展现了中国企业家在面临国际化竞争和技术发展瓶颈的时候，做出了怎样的思考和选择。

一个无法回避的事实是，在20世纪90年代中后期，几乎所有知名的企业家都选择了柳式道路。

【企业史人物】支教公司

在这部企业史上，白芳礼大概是最不像企业家的企业家——之所以说他是“企业家”，因为他的确创办了一家公司。跟所有显赫的企业家相比，他肯定是最穷的一个，然而他为社会所创造的“财富”无人可比。

1994年，白芳礼81岁。他是一个靠蹬三轮车为生的老汉，不识字，为人古道热肠。从1986年起，他有感于贫穷孩子没钱读书，就每年把蹬车所得全数捐给天津的学校。这一年开春，他把整整一个寒冬挣来的3000元辛苦钱交给一所学校，校领导把全校教师和300名贫困生都召集到操场上，排成整齐的队形，一起朝他举手敬礼。从学校回到家后，白芳礼思量一夜，做出了一个决定。第二天一早，他就把儿女家的门敲开了：“我准备把你们妈和我留下的那两间老屋给卖了，再贷点款办个公司，赚钱支教。”



▲白芳礼老人当年蹬车擦汗

不多几天，在紧靠天津火车站的一块小地盘上，出现了一个7平方米的小售货亭，里面摆着一些糕点烟酒等，当头挂着一块牌子——“白芳礼支教公司”，白芳礼当上了经理。他对受雇的员工宣布：“我们挣来的钱姓‘教育’，每月结算，月月上交。”

小售货亭让白芳礼增加了不少

支教的财力，却一点也没有改变他蹬三轮的生活。他把售货亭交给伙计打理，自己照样天天出车拉活。他说：“我出一天车总能挣回二三十块钱，够十来个苦孩子一天的饭钱。”为了在车站前拉活方便，他索性挨着亭子搭了个3平方米的小铁皮棚子，里面用砖头支起了一块木板算是“床”，棚顶上的接缝处露着一道道青天。夏天，棚里的温度高达40摄氏度；冬天，放杯水可以冻成冰坨子。白芳礼就在这里面住了整整5年。

为了能够多攒点钱，10多年来，白芳礼从头到脚穿的都是捡来的衣衫鞋帽，一日三餐经常是馒头加凉水。他对记者说：“我从来没买过衣服，你看，我身上这些衬衣、外裤，都是平时捡的。还有鞋，两只不一样的呀，瞧，里面的里子不一样吧！还有袜子，都是捡的。今儿捡一只，明儿再捡一只，多了就可以配套。我从头到脚、从里到外穿的东西没有一件是花钱买的。”有一次，他从果皮箱中捡来一块馍馍当午饭吃，女儿看到了心疼不已。他说：“这有嘛苦？这馍是农民兄弟用一滴一滴的汗换来的，人家扔了，我把它拾起来吃了，不少浪费些吗？”

白芳礼把支教公司和他蹬三轮车所赚得的钱全部捐给了天津的各个学校，从1994年到1998年，他资助了红光中学的200多名藏族学生，月月给他们补助，直到他们高中毕业。他还每个月向南开大学捐款1000元，总额近3.4万元，200多名南开大学的贫困学生得到了资助。据不完全统计，他的累计捐款总额超过35万元，其中包括300多名大学生的学费与生活费。还有人计算，如果按每蹬1公里三轮车5角钱计算，10多年间，老人奉献的是相当于绕地球赤道18圈的奔波劳累。

白芳礼的支教公司开了5年。1999年，天津火车站进行整顿，所有商亭一律被拆除，“白芳礼支教公司”也不例外。那一次，老人哭了。2001年，88岁的他已无力再蹬三轮车，于是就在车站给人看车，他把一角、两角的零钱装在一个饭盒里，存够500元后又捐了出去。2005年9月23日早晨，93岁的白芳礼去世。他的私有财产账单上是零。

20世纪初的美国首富安德鲁·卡内基在遗言中说：“死而富有是一种耻辱。”白芳礼显然比他做得还要彻底，他让人们联想起清末的捐学奇人武训和1979年诺贝尔和平奖获得者特里莎修女。特里莎修女在印度创办“儿童之家希舒·巴满”，收养被遗弃的病童、弱智儿、受虐儿或沦为稚妓的儿童。她跟白芳礼一样，为了拯救穷人，把自己变成了最穷的人。在“儿童之家希舒·巴满”的墙上有一段诗歌：“不管怎样，总是

要帮助/将你所拥有最好的东西献给世界，你可能会被踢掉牙齿/不管怎样，总是要将你所拥有最好的东西献给世界。”白芳礼不会写诗，甚至还不识字，但他无比完美地演绎了这段宣誓。

白芳礼去世后，艺术家为他在天津憩园塑铜像纪念，一些大学生专门为他开了一个网站（www.baifangli.cn），网站的颜色是最单纯的黑白两色，版首有一行字：总有一种平凡，让我们泪流满面。

【企业史人物】“君安教父”

自“君万事件”后，张国庆再没有染指万科。1998年，君安因股权变革而引人注目，王石偶然获悉有人可能要举报张国庆。或许出于惺惺相惜，他通过渠道暗示张国庆要多加小心，张国庆大大咧咧地回复说，这是不可能的事。一月后，王石上班，办公室门口有一个花篮，秘书说是一个“张总”派人送来的。王石脱口道，“张国庆果然要出事了”。

张国庆出事，是因为他试图通过MBO（Management Buyout，管理层股权回购）的方式将君安私有化。他是第一个在中国尝试MBO的企业家。

1956年出生的湖北人张国庆气宇轩昂，行事为人一派军人作风。他自部队复员后，就进入银行系统。1992年8月，时任深圳人民银行证券管理处副处长的他下海创办君安证券，担任董事长兼总经理。因他的部队经历，君安的神秘背景便一直在坊间引起种种猜测。君安证券设立之初，由包括军队企业在内的5家国有企业投资，注册资本5000万元。君安创办后，在中国股市牛气冲天，张国庆靠他的神秘背景及强势手腕迅速崛起。王石在自传《道路与梦想》[21]中曾透露一个细节：君安曾经帮助万科的一个股东出售过一部分法人股，法人股的销售在当时是明文禁止的，必须经最高证券管理机构批准才可能“例外执行”，张国庆竟能搞定，可见法眼通天。他因此收了50%的手续费，这一笔1.1亿元的股权买卖，君安就赚了5500万元。君安的辉煌时期，正是《证券法》出台的前夜，证券商可以任意操纵股价，将游戏规则玩弄于股掌之上。在深圳股市中，张国庆一人独大，俨然是南中国最强悍的大鳄。1993～1998年间，君安共为100多家企业承担A股、B股上市及配股业务，筹资总额近300亿人民币。君安在国内下辖60多家证券营业部，其交易量一直在深交所居前两位，在上交所亦在前六名之列，其国债交易量也在全国位列前十。公开资料显示，这家公司到1997年年底的总资产达175亿元，利润7.1亿元，当时在国内均名列第一。此时之君安如日中天，业界甚至将中国股市的这段时期称为“君安时代”，张国庆与万国的管金生、申银的阚治东并称股市“三大教父”。

在事业达到巅峰之际，张国庆开始考虑君安的股权改造。他设想用国际通行的MBO方式来完成君安股权的改造，也就是经营层以回购的方式获得公司股份，最终实现对企业的控制权。张国庆此时既是公司的总经理，又是董事会的主席，身兼经理人和资本代表两重角色，自然有制定规则、双手互套的便利。然而，此时的君安已经陡然坐大，经营层回购所需资金非一笔小数目。于是，张国庆等君安高管便展示了令人眼花缭乱的“财技”，到1997年，君安增资扩股到7亿。经过巧妙安排，君安职工持股会变成君安证券的实际控股股东，持股比例达77%，其余的国有股东们最大的一家股权也被降低到7%左右，君安职工持股会的两大股东分别是“新长英”和“泰东”，为张国庆团队所控制的两个投资公司。这位“君安教父”用一年半的时间，就把中国最大的证券公司改造成一家由私人占大股的证券公司，国有公司仍在君安拥有股份并分得红利，但其权益早已被大大稀释。

张国庆的大胆举措很快在证券界引起轰动，几乎所有的证券公司都蠢蠢欲动，纷纷试图起而效之。对于每一位经营者来说，如果张国庆的MBO路径被认为合法，那么，他们都可以吹着口哨，在一夜之间把公司据为己有。而如果张国庆的方案只为君安所独有，那么，他无疑成了“好处占过头”的众矢之的。那个时代，所有的“因果报应”都是利益分配的结果，而与是非无关。

从公开的资料看，张国庆的落马是缘于君安内讧。当时一位分管财务的副总经理因不满自己在公司内部的失势，遂将MBO方案及公司全部账目拿到纪检监察部门举报。灾难由此降临。很快，证券监管部门和审计机构派出工作组，进驻君安。1998年7月，审计结果表明，张国庆等人“账外违法经营隐瞒转移收入”的总额在12.3亿元左右，张国庆先后动用5.2亿元，获得君安约77%的权益。有关部门认定，张国庆涉嫌“侵吞国有资产，将国有资产变相转入私人名下”。1998年9月，他以“虚假注资”和“非法逃汇”等罪名获刑4年。2005年8月，《21世纪经济报道》在一则评论中意蕴复杂地说：“假如张国庆的MBO晚个两三年，他或许不但不会有如此下场，反而成为竞相歌颂的英雄也未可知。试问，从21世纪初开始的MBO热潮，让多少国有企业的经营者一夜之间摇身一变，成为坐拥亿万的富豪，同时还享尽殊荣美誉？”[22]

就在张国庆被判刑的前一年，万国的管金生因“327国债事件”[23]被判刑17年，申银的阚治东则因“操纵陆家嘴股价”被撤职，并处5年市场禁入。20世纪90年代的中国股市“三大教父”无一幸免。张国庆被拘后，君安证券被安排与上海的一家证券公司国泰合并为国泰君安，其合并后的注册资本达37.3亿元，总资产300亿元，成为当时国内最大的证券公司。

2002年，张国庆出狱后重现江湖。由君安旧部组成的华林证券挂牌经营，据称它的“人脑和电脑都来自君安”，因而被称为“小君安”，张国庆则筹建深圳市九夷投资有限责任公司，以大股东的身份在幕后操作。

然而，此时的“小君安”一无“神秘背景”，二无时运相济，张国庆要重演旧日彪悍又如何可得。此后数年，张国庆在“华立控股”、“南天信息”等多家股票上有资本运作，却胜负各半，难有爆发。斗转星移，失去光环的“教父”终于陨入茫茫凡尘。

1995收复之役

与外国兵团较量，TCL集团公司要做产业报国的“敢死队”，我李东生就是“敢死队长”。

——李东生，1995年

柳倪风波平息，“市场派”占了上风，“贸工技模式”最终成为联想战略，接下来柳传志再次展现出他长袖善舞的经营能力。

柳传志决心在自主品牌的打造上放手一搏。他对出任联想微机事业部总经理的杨元庆说：“不管我们愿不愿意，实际上已充当了民族计算机工业的旗手。至少也要拼命赌上一把，就算牺牲了，也要慷慨就义。”有记者问他：“如果中国完全没有自己的民族工业，说到底又会怎么样呢？”他瞪着眼睛回答说：“没有什么怎么样，任人宰割罢了。”《中华工商时报》在一篇报道中用了这样的标题——《联想与“八国联军”拼市场》，俨然是一场生死攸关的民族保卫战。

话说得如此激奋，实际工作却很务实，柳传志的第一个举措是谋求政府的支持。他游说电子工业部，提出两个要求，一是“关注我们，当我们做得好时为我们叫好”，二是“希望制定有利于民族工业发展的行业采购政策，在性能价格比相同的前提下，优先购买国产商品”。电子工业部接受了柳传志的提议。在有关政策的扶持下，联想在很多政策采购招标中，屡屡挫败跨国公司。

在公众舆论上，柳传志更是大张旗鼓，营造振兴民族品牌的浓厚氛围。1995年4月1日，当第10万台联想电脑下生产线的时候，他宣称这是民族电脑业的一个里程碑，并策划了一个“把第10万台电脑献给谁”的公益活动。最后，他把这台电脑送给了因研究“哥德巴赫猜想”而在20世纪70年代末成为中国知识分子榜样的著名数学家陈景润。此外，他还和地方政府联手，发起“联想电脑快车”活动，在全国300多个城市推广家用电脑和联想产品。

在产品制造上，他则强令杨元庆“必须把成本降下一半”。杨元庆团队居然做到了，他们推出的“中国第一款经济型电脑”在保证同等性能的前提下，比跨国品牌便宜40%～50%。杨元庆在一份报告中称，“我们把每台机器的组装成本由150元降到了38元。”《慧聪计算机商情》在评论中说：“新机箱的钢板很薄，工艺粗糙，但是造价只有200元，是进口机箱的1/8。”[24]

就是凭借着惊人的廉价优势及民族品牌热浪的助推，联想经济型电脑席卷全国，市场份额节节攀升。面对联想潮水般的进击，跨国公司们似乎没有反应过来，它们的价格仍然高高在上，对联想的价格战策略无动于衷。这种局面连杨元庆也有些奇怪，他第一次发现，“原来外国品牌的决策机制也不灵活，反应很慢。当然也有可能他们太轻敌了”。到7月，调查数据显示，在个人电脑销售的前十大公司排名中，联想名列第五，是唯一入榜的民族品牌。正是在联想的示范效应下，中关村那些国产品牌公司如梦初醒，纷纷改弦更张，重树品牌大旗。到1995年年底，战果已经非常显赫地展现出来。在一份“最受消费者喜爱的品牌”调查中，排名前两位的是联想、长城，第三名才是IBM，前十位中国产品牌占到了六个。杨元庆不无得意地说，“不仅是联想，还有其他大公司，都在联手降价，这是民族工业的胜利”。

纵观1995年的中国，在电脑产业发生的这幕民族品牌大戏，并非独此一出。

从1992年之后，随着大批国际资本的潮水般涌入，以及越来越多的跨国公司在中国市场发力，各个行业的本土公司都面临空前的冲击，市场格局一日三变。与此同时，经过10多年的发展，中国本土公司已经具备了相当的实力。消费者对国产商品也开始有了一定的信心。在这样的背景下，振兴民族工业既成为一个中国产业成长的战略构想，也形成了一种浓厚的公众心理氛围。

1994年4月，一则新闻稿曾让很多人唏嘘不已：一度被摆上人民大会堂国宴席的重庆天府可乐被百事可乐正式收编。有观察者统计了一下，至此，中国八家生产碳酸饮料的饮料公司，除了上海正广和之外——还记得这家公司吗？20世纪70年代末，可口可乐进入中国市场的时候，曾提出与它合资建造第一条生产线，结果遭到拒绝——其他七家均被“两乐”收入囊中。媒体在报道中用了一个十分耸动而煽情的标题：《两乐水淹七军》。这个现象使得人们对本土品牌的命运产生担忧，同时也激发出很大的民族热情。一些聪明的企业家在市场营销中便充分地借用了这股热情。在这一年的企业广告中，有很多都采用了“振兴民族工业”这个主题诉求，前面所述的太阳神广告及三株广告莫不如此。在几乎所有风起云涌的产业中，民族品牌的振兴都是一个最为炫目而崇高的主题。便是在这面战旗的召唤下，本土企业以价格战的方式发动了前所未有的商战。在冰箱和洗衣机两大行业，海尔公司两线作战。张瑞敏深知海尔产品在技术和质量上未必能胜过松下、三洋等日本公司，于是在发起价格战的同时还别出心裁地推出“星级服务”，宣称“用户永远是对的”，并在大中城市聘用大量售后服务人员。张瑞敏对记者说：“和跨国资本较量，就算死，海尔也要死到最

后一个。”[25]

在彩电行业，战事同样激烈。TCL的李东生以大屏幕彩电抢滩北京市场，当时北京大商场的黄金展台都被日本品牌占领着，李东生与一家家商场签订“保底协议”，承诺每平方米柜台每月销售不低于5万元，然后以低于日本彩电2/3的价格开战。他跟张瑞敏一样用十分悲壮、慷慨激昂的口吻对京城媒体说：“我们平常喜欢说要走向国际市场，而如今，外国兵团已经冲到我们院里来了，国际市场就在我们家门口，此时不战，更待何时？再说，不战行吗？总不能眼睁睁地看着民族工业就这样败下阵来。与外国兵团较量，TCL集团公司要做产业报国的‘敢死队’，我李东生就是‘敢死队长’。”数月后，TCL彩电在北京销售量压倒所有国际名牌而坐上头把交椅。

如果说李东生以“敢死队长”自居，那么，偏居四川盆地的倪润峰则是彻底颠覆彩电业的“价格屠夫”。

由军工厂转型的长虹是国内最早从日本松下引进彩电生产线的企业。1985年，军人气质十足的倪润峰执掌长虹，他作风强悍，霸气十足。1989年，国家征收彩电特别消费税，导致市场一片萧条，他率先做出彩电降价300元的决定，打破了沉闷的销售僵局，“价格杀手”一出手就大有斩获。此后，每到春节、国庆销售旺季，倪润峰就使出降价撒手锏，竟屡试不爽，无一例外。在品牌形象和产品质量等方面均无优势可言的长虹靠着这“天下第一招”，打打杀杀冲到了国产彩电企业中的销量前三甲。

到了1995年，倪润峰提出长虹的使命是“以产业报国、民族昌盛为己任”，高喊“用我们的品牌筑起我们新的长城”，长虹彩电的广告词也由很普通的“天上彩虹，人间长虹”改成豪气万丈的“长虹以民族昌盛为己任，献给你——长虹红太阳”。这些宣传口号与联想、海尔以及保健品市场上的三株、巨人等遥相呼应，一时间煽起了浓烈的民族热情。也就在这时，本土彩电企业正陷入最艰难的苦战时刻。经过十几年的发展，长虹、TCL及康佳等各大企业都已经具备了相当的制造能力，但是，由于核心技术的缺乏及品牌力不足，在与国际品牌的竞争中始终处于下风，而整个彩电市场又深受走私风潮的影响而动荡不安。根据国家商业部门的统计，这一年通过外贸正常渠道进来的洋彩电只有54.9万台，可是，市场上实际的销售量为500万台。到了秋季，政府宣布将在1996年4月1日把彩电的进口关税从35.9%降低到23%。跨国公司因此兴奋不已，日本松下放言，“不惜30亿美元也要占据中国彩电市场的绝对份额”，并定下“打败一个企业，挤占一个行业”的目标。受这些政策预期和舆论的影响，国产彩电销售持续低迷。作为国产彩电的老大，长虹的库存彩电已经高达100万台，总值超过20亿元，到

了“每个月建仓库都来不及堆放的地步”。



▲站柜台的倪润峰

在无路可退的情形下，倪润峰再度彰显“价格杀手”的本色。他在一次公司会议上称，“急症必须用急药来治，只有一个办法，就是用自己的价格优势去拼掉对方的品牌优势。”当时，长虹与国际品牌的价格差并不太大，一台29英寸的进口彩电价格为1万元左右，长虹为8000多元，25英寸的进口彩电价格为6000多元，长虹为5000多元。倪润峰认为，要“拼掉”对手的品牌优势，国产彩电起码应该便宜30%，“这是一条决战线”。

长虹彩电当时的商业毛利大概在25%，大幅降价30%明显就无利可图。倪润峰日后回忆说：“我思索了整整一个冬天，直到春节还在算账，考虑来，考虑去，算过来，算过去，得出的结论只有一个：不降价不行！”于是，他一方面严令公司内部靠管理挖潜，另一方面巧妙地进行了降价组合，降价幅度最大的那些彩电都是占库最多、多年滞销的产品。

长虹的这次“降价大战”谋划于1995年秋冬之际，而发动于1996年3月26日。长虹宣布，所有品种彩电在全国61个大中城市的150家大型商场中一律大幅度让利销售，让利幅度18%～30%。为了吸引媒体眼球，倪润峰冲到销售第一线。他披着一条红绸带，站到成都商场的柜

台前大声吆喝，亲自当起了营业员。长虹彩电的宣传册上赫然宣称："凡是国外产品有的功能，我们都有；凡是国外产品具备的品种，我们都具备；凡是国外产品提供的服务，我们都提供；但是，在同等功能和同等质量下，我们的价格比国外产品低30%。"长虹的这股降价风暴顿时在彩电市场上掀起血雨腥风，国产彩电品牌随风跟进。康佳在6月6日宣布大降价，TCL则推出"拥抱春天"的大让利活动，沉寂多时的消费被彻底激活。就在3月宣布降价后的一个月里，长虹的全国销量就翻了一番，到年底，市场占有率从22%猛增到35%，超过所有国际品牌，史无前例地成为中国彩电市场的销售冠军。到1996年年底，在全国彩电市场上，长虹、康佳、TCL、熊猫等国产品牌已占到71.1%的市场份额，"洋强国弱"的格局被全面打破。与此同时，摧枯拉朽式的价格大战也是一次残酷的行业大洗牌。在此战之前，国内各省尚有60多个地方性的彩电品牌，它们割据一方，小富即安。然而在长虹的降价冲击下，大多数品牌迅速凋零，在以后的几年内销声匿迹。彩电业步入由五六家大公司瓜分市场的时代。1997年，长虹的销售收入攀升到188亿元，处于事业巅峰的倪润峰当选中共中央候补委员，这是绝大多数中国企业家很难企及的角色。 26

一直到很多年后，中国企业史的研究者们仍然对1995年前后的这场大商战津津乐道，它们被认为是民族工业"收复失地"的诺曼底战役。在这一年的公司新闻中，我们到处可以读到民族品牌绝地反攻的报道。其中有喜有悲，百味掺杂。

4月15日，一个名叫乔赢的退伍军人在河南郑州市最繁华的二七广场开出一家面积不到100平方米的"红高粱快餐店"，宣称将全面挑战全球快餐霸主麦当劳，他选的这个日子正是40年前麦当劳的创办日。乔赢用来挑战麦当劳汉堡的是河南传统名点羊肉烩面，他的广告口号是"哪里有麦当劳，哪里就有红高粱"，并夸下海口，"2000年要在全世界开连锁店2万家，70%在国内，30%在国外"。这种十分高调的行动顿时引起国内外数百家媒体的热烈报道，美国三大有线电视网均对之进行了采访。乔赢的事业起步十分顺利，当年就在郑州开了7个分店。第二年，他跑到有"中国商业第一街"之称的北京王府井，在距离麦当劳开在中国的第一家分店只有一步之遥的地方开设了他的北京分店，这自然又击起一片轰天响的叫好声。 27

跟乔赢叫板麦当劳相似的是，在南方，上海新亚集团推出"荣华鸡"与肯德基抗衡，它的口号也是"肯德基开到哪，我就开到哪！"。在那几年的上海和北京城里，凡是有肯德基的街道附近，必定有荣华鸡的踪迹，它的生意一度也非常红火，上海的黄浦店据称每年有300万元的利润。这样的竞争一直到2000年才偃旗息鼓，荣华鸡在北京安定门的

最后一家分店关闭，肯德基则宣布它在中国的连锁店达到400家。

浙江杭州市发生了一场“国茶保卫战”。一家名叫“立亨”的英国红茶公司计划出资20万元，在位于龙井茶出产地的中国茶叶博物馆门口做一个品牌广告。媒体哗然，视之为挑衅。在舆论压力下，博物馆宣布拒绝广告，国内的茶叶专家则集体发表了一篇情绪激扬的《国茶宣言》。

在北京，消费者投书报社，指称日本一个知名家电公司的空调质量不好，制冷效果非常差。这家公司的日籍总工程师在回答记者提问的时候说，“空调之所以运转不正常，是因为北京的空气太脏”。这种也许是很技术性的答复当即引来愤怒的舆论炮轰，一位读者在给报社的信中说，“既然嫌北京的空气脏，那么，他们就滚回东京去吧”。在整个20世纪80年代统治中国家电市场的日本品牌此刻面临集体的危机。这中间的原因十分复杂：一方面，从1991年起，日本经济在房地产和股市泡沫破裂之后陷入了长期的低迷，原来在全球各地四处投资的大公司元气大伤；另一方面，它们一直将中国市场视为本国、欧美市场之外的“第三世界”，拒绝将最先进的技术和产品投放中国市场，这给了其他国家的跨国公司以切入的机会；此外，中国本土公司的崛起以及民族情绪的高涨则更是推波助澜。到90年代后期，日本家电已经失去了当年的领先优势和品牌号召力。

秋天，在跨国公司已经取得决定性优势的日化领域，还发生了一个戏剧性的事件，曾经风靡一时却因合资而消失的美加净品牌死而复活。

诞生于1962年的美加净是20世纪80年代中国最知名的国产化妆品品牌，它创造过很多个第一：中国的第一瓶定型摩丝、第一支防晒霜、第一支护手霜，美加净牙膏的出口量曾占到全国牙膏出口总量的70%。1990年，中国化妆品行业最大的国有企业上海家化与美国庄臣合资，后者以品牌租赁的方式将美加净归入旗下，然后迅速将之弃用。两年后，美加净的销量就从3亿元陡降到600万元，很快丧失了第一国产品牌的地位。1995年，在振兴民族品牌的大氛围中，心有不甘的上海家化董事长葛文耀断然决定，花巨资“赎回”美加净，并发誓：“坚持美加净发展15～20年不动摇！”[28]

在国内企业纷纷雄起、民族工业气势大涨的时候，跨国公司们似乎还没有摸到牢固地占领中国市场的规律，它们表现得有点眼高手低。欧洲最大食品企业法国达能已经进入中国市场8个年头了，它自建了一家饼干厂，收购了四川的一家啤酒厂，但是都陷入了亏损。美国通用电气（GE）在南京创办的嘉宝照明工程有限公司一直无法赢利。这家由爱迪生创办的百年企业尽管是灯泡的发明者，可是在中国市场上，

由于运营及制造成本始终居高不下，它根本无法与江浙一带的中小照明工厂竞争。在当时，一个光线柔和且环保的GE灯泡可以使用一年，但是售价为10元，而国内一些小灯泡厂生产的光线比较刺眼的灯泡虽然只能用几个月，但是售价仅为2元。GE的市场研究人员无奈地说，“与GE灯泡所具有的各项优良性能相比，中国消费者似乎更青睐灯泡的价格。”对此，GE董事长、当时已如日中天的杰克·韦尔奇一直耿耿于怀却也无计可施。

如果说达能和GE乏善可陈，那么，全球最大的白色家电制造商惠而浦则更是表现糟糕。

与那些早到的日本家电企业相比，惠而浦的到来显然晚了很久。于是它想通过并购的方式快速切入市场，在冰箱、洗衣机、微波炉和彩电四大领域，它都分别找到了当时市场表现甚好的四家中国企业。1995年2月，惠而浦与北京雪花公司合资建立北京惠而浦雪花电器有限公司。雪花是中国最早、知名度最高的冰箱企业之一，以技术力量雄厚而著称，1984年顺德的潘宁研发容声冰箱时，聘用的就是雪花的工程师团队。新组建的公司注册资金2900万美元，美方股份为60%。其后，它又先后把上海水仙洗衣机有限公司、广州蚬华微波炉有限公司和蓝波空调公司变成自己的合资企业。很多媒体评论说，惠而浦的合资将对中国的家电产业产生重大影响。

在接下来的几年里，美国人完成了一场十分蹩脚的并购表演。在冰箱领域，惠而浦拥有全球最先进的全无氟冰箱成套技术，可是它认为中国市场短期内还达不到这么高的消费水平和消费意识，于是惠而浦雪花仍延续原产品的生产。美方管理层与中方的文化隔膜更是从一开始就非常严重，惠而浦总部始终强调美方的控股，从生产、管理到销售全部都由美方掌管，希望中国合作者不插手公司的“内部事务”。一个叫邵敏的雪花员工回忆说，合资之后，身材高大、留着胡子的美方总经理整天把自己关在一间用毛玻璃封起来的办公室里，里面不时传出美国味儿十足的英文，或者新马泰式的汉语，几乎听不到标准的普通话，而原来的雪花人主要负责把热咖啡送进去。在两年多时间里，合资公司亏损8986万元。1997年11月，惠而浦将其60%股本折价200万美元有偿转卖给雪花，合资宣告破局。

惠而浦水仙的状况与此很相似。美方认为水仙原有的销售网络太“落后”，受制于各地的经销商，于是果断决定仿效美国市场的做法，建立自己的营销队伍和渠道。这个决策让惠而浦水仙变得水土不服，销量下降而经营成本大幅上升，在合资后的几年里，公司每年亏损都超过了1亿元。在这家公司里还发生过一个很典型的小故事。市场人员发现一些滚筒洗衣机在送到客户手中时，滚筒上的玻璃盖子经常被摔

碎。按照惠而浦通常的规则，需要研发、产品部门做很多次实验来重新检验产品质量，这需要相当长的检测和产品研发周期。中方基层员工告诉美方说，这种损坏是各地物流工人运送时野蛮装卸所致，因此只需在箱子里装上一块价值不到2元人民币的海绵防震垫就行了。可是对美方人员来说，在箱子里增加一块海绵垫是前所未有的“创新”。于是，经过几年的上报、研发和讨论，美方最终还是采纳了中方这个简单却不可思议的建议，而那时，惠而浦洗衣机“质量不好”的声誉早已传遍了全中国。

在微波炉市场，惠而浦输得更是窝囊。被并购的蚬华公司是当年中国最大的微波炉企业，合资之后，企业迅速患上了“大公司病”，一项市场推进或新产品研发方案，必须先传到香港分部，再传到美国总部去审批，一个报告来回要拖两三个月。它的效率低下，给了同一地区的另一个本土企业格兰仕以喘息的机会，后者靠降价战略一块一块地吞食市场，几年下来，蚬华惠而浦不得不宣告退出国内市场，格兰仕则顺势做大规模，最终成了全球最大的微波炉制造商。

作为一家在全球家电产品拥有14%市场占有率的大公司，惠而浦在中国前后砸进5亿美元却一无所获，这是一个让人难堪的反面教案。曾经担任惠而浦中国区总裁的施德承日后检讨说：“无论经验还是教训，用一句话来总结的话，就是要有耐心！就像通用电气的韦尔奇说的，‘理解中国市场的关键字眼是耐心！’中国不仅地方大，其复杂程度也是西方公司从来没有经历过的。”

1995年，在国有企业领域，最大的新闻是改革开放以来第一位“国企改革典型”、首钢的周冠五黯然下台了。这时候，他领导的首钢正飞奔在一条多元化的险途上。

1994年4月，法国《新观察家》周刊的资深记者克罗德·苏拉在对首钢的采访中便惊讶地发现：“作为中国改革开放后的第一批改革试点，今天的首钢什么都经营，钢铁、面条、自行车、医院、杠铃、大衣、家具、房屋、饭店、机器和计算机，公司还拥有一家银行、一支船队，在国外拥有24家分公司，在秘鲁有一个花1.2亿美元买来的铁矿。”很显然，这时的首钢已经成为一家跨行业经营的综合性公司。

在76岁的周冠五心中，最大的梦想是将首钢改造成一家类似日本三菱和韩国大宇的财团式企业。早在1992年7月，国务院专门发文《进一步扩大首钢自主权改革试点的通知》，扩大首钢的投资立项权、外经外贸外事权、资金融通权。周冠五雄心万丈地提出首钢的“非钢化及财团式道路”，他成立了中国首钢国际贸易工程公司，参与华夏银行的重组，通过国际招投标收购了秘鲁铁矿，与李嘉诚的香港长江实业

公司联手收购香港东荣钢铁股份有限公司以及宝佳集团等4家香港上市公司。到1994年，周冠五把首钢带到了巅峰状态。这一年，首钢以823.7万吨的粗钢产量一跃而成为国内钢铁业群雄之首。11月，他被评为“中国改革风云人物”。

然而让人猝不及防的是，仅仅过了三个月，周冠五受到其子周北方经济犯罪的牵连而黯然下台，原冶金部副部长毕群接替他，担任首钢集团党委书记兼董事长。毕群后来描述盛况下的首钢是“一团乱麻”：结构乱、财务乱、管理乱、负债不合理。

周冠五的下台，并没有改变首钢既定的多元化方针。在后来的10多年里，在资本密集型的钢铁行业它一直表现得不太专心，首钢每年80%的利润来自钢铁，但是它的大部分投资却一直游离在这个行业之外。一位长期观察首钢的学者说：“20世纪90年代中期以来，一业为主、多种经营的思想感染了一大批国内企业。首钢开始投资兴建大规模集成电路生产线等一些高新技术项目，但它无意实现战略方向的调整，只是试图启动钢铁之外一个新的经济增长点。显然，这是当时各个行业一窝蜂进行多元化投资的浮躁风气所致。而这些高新技术项目是以一种‘尝试’的姿态在‘温室’中开始生长的。”[29] 首钢发展高新技术产业的设想缺少深思熟虑，实行的战术是全面出击、遍地开花。在高新技术的框架下，涉及的行业种类之多，令许多业内人士瞠目。

1994年，正当联想公司的倪光南与柳传志为了是否投资芯片而闹得不可开交的时候，与电脑业毫无因缘的首钢却贸贸然地捷足先登了。它与日本NEC（日本电气股份有限公司）合资成立首钢日电电子有限公司，率先在中国生产6英寸、0.35微米芯片，成为北京微电子产业的核心制造企业。首钢还涉足软件产业，它联合清华大学，入主中关村科技园，期望形成软件——设计——芯片的微电子产业链。1997年，它同日本安川电机株式会社和岩谷产业株式会社合资兴建首钢莫托曼机器人有限公司，实现了我国机器人产业零的突破。它还向一家触摸电脑有限公司注资，成为中国国内触摸行业中技术实力最强、生产能力最大的一家企业。首钢在这些领域的投资都轰轰烈烈，但是经济效益却始终不彰。到2002年，仅首钢日电一家的亏损已高达2.3亿元人民币。

从2000年到2002年，首钢的产业链继续多方向蔓延，这两年里公司在非钢铁领域实际投入了5.5亿元，但产生的投资收益却仅有1058万元。从2003年起，首钢冒着承受5万职工下岗的风险，将钢产量从800万吨减少到600万吨，减产1/4，同时，它宣布参与投资现代汽车项目，发展汽车零配件生产。它还大举投入房地产业，在北京城郊及郑州等地圈地盖楼，并曾计划修建一个大型主题公园。

到2006年，在中国企业联合会公布的中国500强公司排名中，10年前曾经名列前十强的首钢排名已下滑到第30位。由于国家政策的变化及自身战略的紊乱，这家当年被寄予无限厚望的企业在财团化的道路上经历了坎坷。

1995年，有两块广告牌在日后常常被人提及。

5月1日，在美国纽约曼哈顿最繁华，也最具有商业标志意义的时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌，在可口可乐、索尼、丰田等国际品牌的旁边，“999三九药业”的霓虹灯广告十分醒目。三九集团总经理赵新先站在广告牌下接受数十家中国以及美国媒体的采访，他侃侃而谈，信心十足，这应该是他的企业家生涯中最值得骄傲的时刻。第二天的《纽约时报》报道说，“这是中国企业第一次在世界上广告密度最大、最有影响力的商业区做的中文广告，时代广场由此出现了一种新的广告语言——中文”。在后来的几年里，很多人出国到曼哈顿，必去参观这块三九的广告牌，它成为中国公司实现全球化的一道风景线。为了这块广告牌，三九集团每月需支付12万美元，一直到2003年5月，三九集团因扩张紊乱而爆发财务危机，它才被悄然拆除。

第二块著名的广告牌则出现在喧闹的北京中关村。深冬，在白颐路南端的街角处，每天匆匆穿行的人们突然看到了一块巨大的招牌：“中国人离信息高速公路还有多远——向北1500米”。它被很多人当成了路标，忙碌的交通警察们更是气不打一处来：天大地大的皇城根儿，哪来的什么“信息高速公路”？这块广告牌被认为是中国互联网产业的一个纪念性事件。那个竖广告牌的女人和她默默无闻的小公司因此进入了历史。

在创办北京瀛海威信息通信公司前，33岁的张树新是一个从中科院辞职下海的女商人，她在中关村做传呼台的生意。1994年年底，她跟丈夫一起去美国游历。在一位同学的家里，她看到了一份印有电子邮件地址的通讯录，也就在这一刻，“互联网”这个长着翅膀的精灵飞进了张树新的视野。

当时在美国，网络经济到了破茧而出的关键时刻，马克·安德森刚刚发明了马赛克网络浏览器。比张树新小四岁的斯坦福大学华裔学生杨致远在写博士论文期间，发明了最早的网站搜索软件，他放弃即将完成的博士学位，在一个拖车里建立了雅虎公司，将网络搜索引擎商业化。由于当时能够提供免费信息检索服务的公司寥寥无几，雅虎因此得到市场广泛认可，很快成为全球最大的门户型网站。1996年4月12日，雅虎股票公开上市，当日市值即高达8.48亿美元，杨致远成为继

王安之后另一个全球级的华裔商业英雄。1994年9月，美国麻省理工学院的新媒体研究教授尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）写出了《数字化生存》。在这本让他名闻天下的著作中，他大胆地提出“整个社会构建的基本要素将发生变化”。他认为，随着互联网技术的成熟，物质性的世界突然向虚拟性转向，通过电子流的方式，知识、信息及商品制造和销售将可能实现与以往完全不同的生存方式。这本书一出版就成为全美畅销书，它标志着人们对互联网的认识已经达到了空前的高度。根据美国《商业周刊》的统计，到1995年年初，互联网已经连接全世界4万多个网络、380万台计算机，154个国家和地区可以通过互联网互通电子邮件。未来学家阿尔文·托夫勒三年前在《第三次浪潮》中所描写的景象似乎正在变成现实：这是一个无限开放的信息世界，打开网络，令人头晕目眩的丰富信息纷至沓来。对于入网的用户，世界从来没有如此开阔而又如此亲近。 [30]

就当尼葛洛庞帝用“互联网时代”来定义未来世界的时候，中国与世界的距离终于近到了呼吸相闻的地步。1994年5月15日，中国科学院高能物理研究所设立了国内第一个Web服务器，推出中国第一套网页，内容除介绍中国高科技发展外，还有一个栏目叫“Tour in China”。9月，邮电部电信总局与美国商务部签订中美双方关于国际互联网的协议，协议中规定电信总局将通过美国Sprint公司开通两条64K专线（一条在北京，另一条在上海）。中国公用计算机互联网CHINANET的建设开始启动，中国最早的网民出现了，其中包括后来创办了电子商务网站阿里巴巴公司的马云、创办了新浪的王志东、创办了第一家B2C网站的8848公司的王峻涛等人。就在《数字化生存》一书出版半年后，北京的青年学者胡泳在台湾一家图书代理公司的北京办事处发现了它，他在20天的时间里便完成了全部的翻译，也因此，世界顶级学者关于互联网的最新思想在第一时间被引入了中国。 [31] 它的出版引发了人们对于未来信息世界的狂热想象，这几乎被视为中国互联网的启蒙运动的开始。

就这样，在1995年的中国，出现了第一批投身互联网事业的先行者。

3月，美国得克萨斯理工大学博士田溯宁把他在美国创办的亚信公司搬到了中国。他与国家科委合作在国内介绍Internet。田溯宁认为，互联网技术的兴起对中国与世界的交流是一个巨大的商业机遇，他争取到了包括道琼斯在内的两千多个美国的信息服务商作为用户，同时也想在中国发展数千乃至上万个商业用户。 [32] 但很快，他发现做不下去，第一个原因是中国消费者对Internet毫无认知，第二个原因是技术根本无法实现。亚信购买了第一套网络设备，制定了在Internet上传输中文的IETF标准，当时在北京、上海使用的网络路由器总共加起

来只有32个拨号端口，一个端口能支持10～20个用户，这意味着亚信建成的网络最多能够支持500个用户。

4月，在杭州，一个叫马云的31岁大学外语教师创办了“中国黄页”网站，它自称是第一家网上中文商业信息站点。跟田溯宁的想法几乎一样，马云也想要创造一个面向企业服务的互联网商业模式，他当时想到的赚钱模式是鼓动企业把自己的商业信息挂到网上。比留洋归来的田博士要本土一点的是，他把Internet直接翻译成了一个中文名字——因特乃特网。在一次外出游说时，有人问他，“你说的因特乃特，跟《国际歌》里的‘英特纳雄耐尔’有什么关系吗？”为了鼓动别人参与他的事业，马云拿大家熟知的比尔·盖茨来说事儿，他说：“比尔·盖茨说了，因特乃特网将改变人类的方方面面。”很多年后，他承认：“这其实不是他说的，是我说的。1995年全国刚刚知道Internet，但是马云说的话没有人相信。其实，1995年的时候比尔·盖茨是反对Internet的。”[33]

后来创办网易的丁磊也是在这一年开始他的创业生涯。过去两年里，他一直在浙江宁波的电信局上班。4月，他决定辞职。这一想法遭到家人的强烈反对，但他去意已决：“这是我第一次开除自己。但有没有勇气迈出这一步，将是人生成败的一个分水岭。”他独身一人跑到热浪滚滚的广州，进了一家美国数据库软件公司赛贝斯（Sybase）做技术支持工程师。在那里，他第一次接触到互联网，并成为第一批用户。一年后，他又辞职，与他人合办了一家与互联网技术有关的小公司。

5月，张树新与丈夫姜作贤创立瀛海威公司，她的“瀛海威时空”宣称是国内唯一立足大众信息服务、面向普通家庭开放的网络，“进入瀛海威时空，你可以阅读电子报纸，到网络咖啡屋同不见面的朋友交谈，到网络论坛中畅所欲言，还可以随时到国际互联网上走一遭……”登录瀛海威的用户必须登记注册，并缴纳一笔入网费。曾经做过记者、策划人的张树新很快让瀛海威获得了惊人的知名度。她在北京魏公村开办了中国第一家民营科教馆，所有人可以到这里免费使用瀛海威网络，免费学习网络知识。她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区，同北京图书馆合作，在瀛海威上提供北京图书馆图书目录查询。亚特兰大奥运会期间，她还为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道。张树新还在各大新闻媒体开设专栏，一遍遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。



▲瀛海威活动现场

在中国互联网的发展初期，瀛海威扮演了一个启蒙者和领跑者的角色。它是第一个形成公众品牌效应的网络公司，在第一届“最受用户欢迎的中文信息网站”评选中，瀛海威无可争议地名列第一。让人遗憾的是，张树新与当时的田溯宁、马云一样，都没有找到赢利的模式。她想做城市网站，推出过“网络中国”的项目，想做网上图书馆，还曾经投资开发网络游戏，可是都相继失败。在瀛海威员工中流传最广的一句话是：“我们知道2000年以后我们会挣钱，可我们不知道现在应该做什么。”

在张树新成为商业明星的时候，人们除了对她的互联网事业充满了神秘的敬畏和仰视之外，还津津乐道于她的财富暴涨。瀛海威是一家产权清晰的私人公司，张树新夫妻为此投资了100万元。在企业创办16个月后，国家经贸委[34]下属的中国兴发集团决定参股瀛海威，总股本扩充为8000万股，张树新以无形资产加其他股权获得2120万元的公司股值，赫然成了十分罕见的“阳光下的女千万富豪”，这当然引起年轻人无穷的遐想。美国《新闻周刊》在一则报道中称：“人们在谈论金钱时，不再像过去那样羞羞答答，谁拥有更多的金钱，成了一个最值得炫耀的事情。在今天的中国，百万富翁正以每分钟一个的速度诞生。”

1995年2月，美国《福布斯》首次发表中国内地亿万富豪榜，这一富

豪榜先是由香港出版的中文杂志《资本家》刊出的。列入富豪榜的共有19人，首富是四川的刘永好兄弟。这兄弟四人靠养鹌鹑起家，进而在饲料行业潜心经营，做成了当时中国最大的私营企业。在他们被评为首富之后，《经济学人》专门采访了刘家兄弟。文章描述说："在过去，四川穷乡僻壤的宣传板上可能写着'向中国人民解放军致敬'这样的话。而现在几乎每面砖墙上都刷着一家名为'希望'的饲料公司的广告语：'要致富，养牲畜，希望帮你忙'，或者'猪吃一斤希望饲料长两斤肉'。同时，地方上的小学也用希望公司的广告语来编写他们的童谣。希望公司现在声称有10亿元的销售额，拥有60家工厂，1万名全职雇员和9万名市场代理。"文章还写道："在采访中，刘永好先生避开了关于他是否是一个资本家的问题，他说，'这些问题关乎理论；我对理论还没有进行过深入学习'，他还特别强调了希望公司的博爱之处，包括一些扶贫的计划，以此证明他的'社会主义市场经济'性质。希望公司的总部在四川省会成都的郊区，只有两排低矮的房子，刘先生的车很普通，中国产的大众桑塔纳汽车，招待客人也如普通农家一样，白米饭、蔬菜和一些牛肉，这很难让人想到刘是一个有钱的人。刘的十多岁的女儿则不同，穿迷你裙，喜欢比萨、炸鸡和汉堡，西方消费文化已经深深影响了近年来在美国求学的她。"

在《福布斯》的这份富豪榜上，第二名到第十名分别是张宏伟、冼笃信、牟其中、张果喜、罗中福、罗西峻、李晓华、热比娅、宗庆后，这10人的财富从6亿元到2亿元不等。对很多中国人来说，除了四川的刘家兄弟和善于炒作新闻的牟其中之外，其他都是一些陌生的人名。在此之前，人们所熟知和崇拜的商业明星要么是国有企业里的改革型企业家，要么是知名的乡镇企业家，而《福布斯》的富豪榜却从另外一个价值评估标准给出了一个新的答案。也就是从此开始，一个人拥有财富的多少渐渐成为是否成功的最重要的价值标杆。在一个物质化的商业时代，人们也许真的需要一个更为直接而易于计算的评价方式。

当《福布斯》的富豪榜还被全国媒体津津乐道的时候，到年底，一个更加耸动和刺激的"商业桂冠"又在北京诞生了，它的背后因为有中国最重要的电视媒体在全力推动和炒作，所以也更为轰动和富有戏剧性。

11月8日，北京的梅地亚会议中心，全国最重要的保健品、饮料食品及家电企业的当家人都冒着风沙聚集到一起。在这里即将上演一出当场厮杀、无比刺激和血腥的成名大战。

这个竞斗场的搭建者是一个叫谭希松的女策划人，她当时担任中央电视台的广告部主任。20世纪90年代中期，随着全国性消费市场的成

型，中央电视台的传播价值已然被发现，不过，当时每年的广告收入还不足10亿元。谭希松想出了一个绝招，她把电视台黄金时段拿出来，进行全国招标，她还给投标金额最高的企业准备了一顶虚无而金光四射的桂冠："标王"。招标会就被定在每年的11月8日，谐音为"要要发"。

1995年举办的招标会已经是第二届了。1994年办的那场并不热闹，谭希松广发英雄帖，还北上南下四处遍访，结果来了数十家企业，最出名的是广州太阳神和山东的孔府家酒。标底打开，令人大跌眼镜的是，中标者竟是此前毫无知名度、与孔府家酒同在泗水河畔的孔府宴酒，其加冕封王的代价是3079万元。在中央电视台不遗余力的热炒下，孔府宴酒一夜之间名扬天下，竟然成了该年度销量最好的白酒之一。新闻和促销效应之大，出乎所有人的预料。于是，到第二届的时候，各地豪杰闻风而动，通往京城的大道上，一时间马蹄声疾、尘土飞扬。谭希松实在是一个十分了解国民性的人，她开辟出一块硕大的斗牛场，在旁边的旗杆上高高挂起一顶桂冠，然后放进所有雄心勃勃的企业家为之一搏。称王夺标，历来是中国男人一生最辉煌的梦想，何况是在众目睽睽之下，以一掷千金的豪气博取一份举国瞩目的喝彩。

在众豪杰中，有一位个头中等、一脸憨厚的中年人姬长孔，他来自山东省临朐县一家叫秦池的酒厂。这是一个正营级退伍军官，4年前奉命到全县最大的亏损企业秦池酒厂做厂长。他靠着一股子军人气魄大胆投广告，硬是让企业有了起色，到1995年时销售额达到了1亿元，在北方市场有了点小名气。在朋友的怂恿下，他也赶到梅地亚来凑热闹。那时与会的企业已有太阳神、娃哈哈、乐百氏、沈阳飞龙及山东三株等品牌大佬，当然还包括志在卫冕的孔府宴酒以及发誓雪耻的孔府家酒这对"欢喜冤家"。跟这些成名英雄比邻而坐，秦池只是个不起眼的小角色。姬长孔问朋友："今年夺标大概需要多少钱？"答："起码6000万元。"姬长孔咬着嘴唇不吭声。6000万元——3万吨白酒，秦池大半年的销售额，中国首富刘家兄弟1/10的资产。



▲秦池当上标王

8日上午10点整，招标会准时开始。134个企业家整装肃然，鱼贯而入。会场四周横幅高悬，摄影机和照相机伺机而立。夺标热点果然在“两孔”之间展开。孔府家酒卷土重来，开出的标底是上届标王的两倍，达6298万元。孔府宴酒又岂甘人后，标底恰好高出100万元，眼看大势已定，半路突然杀出一匹同省黑马。唱标唱到山东秦池时，主持人展开标纸猛地停住了，全场寂静，以为出了什么意外，数秒之后，一个声嘶力竭的高音把会场推向了无比亢奋的高潮：“秦池，6666万元！”

“谁是秦池？”“临朐县在哪里？”从当时的一张照片可以看出，在场的姬长孔还很不习惯镁光灯的聚焦及众多记者的簇拥。在拥挤的人群中，在火一样蹿升的热情中，他还笑得不太自然。但他显然知道，此刻，他已冲上了华山之巅。

【企业史人物】“刁民”王海

王海是中国商业世界里的第一号“刁民”。这个从青岛冒出来的青年农民很享受这样的“头衔”，他说：“刁民，是相对奸商而言的。”

20世纪90年代中期，中国的消费品市场假冒伪劣横行，商家做广告无所不用其极，产品质量和商业信用之差让人咂舌。1994年，政府出台了《消费者权益保护法》，其中第49条是：“经营者提供商品或者服

务有欺诈行为的，应当按照消费者的要求增加赔偿其受到的损失，增加赔偿的金额为消费者购买商品的价款或者接受服务的费用的一倍”。在此前的民法中，消费者买到假货最好的结果是按价退货，如今则可以加倍赔偿。王海的出现就与这个条款有关。

1995年3月25日，22岁的青岛青年王海在北京隆福大厦买了12副标价为85元的假索尼耳机，然后径直向东城区工商局投诉，要求商场加倍赔偿。执法人员问他：“你知道耳机是假冒的吗？”王海答：“当然知道。”对方一听就来气了：“知道假的还买，你这不是刁民吗？”《中国消费者报》得悉了这件新鲜事，以《刁民？聪明的消费者？》为题发了一篇新闻稿，结果一下子炸开了锅，支持、反对的各执一词。王海则来了劲，他连着跑了京城的10家商场，专挑假货买，然后要求双倍索赔，50天下来，他竟真的得到了近8000元的赔偿金。11月底，中国消费者协会举办“制止欺诈行为、落实加倍赔偿”座谈会，正“跑遍京城四处索赔”的王海作为“神秘嘉宾”受到邀请。在座谈会上，政府官员、法学专家和商场老总们就“王海是打假英雄还是‘刁民’”、“是新型消费者还是钻法律空子”争论得面红耳赤。在一些与会专家和官员的猜想中，这是一个“老谋深算、专靠损招儿发财的年轻人”。当长着一张娃娃圆脸、头戴棒球帽的王海突然出现，愣头愣脑地坐上主席台的时候，很多人都笑出了声。王海念了一篇别人替他起草的《我的困惑》：“……我很困惑，难道我做一件于国于民有益的事情错了吗？”来年3月，中央电视台创办第一档即兴谈话类节目《实话实说》，主持人崔永元第一时间想到了这个名气已经很大的“刁民”。王海很想上节目，但是当时已经有商家扬言要“灭掉王海”，他担心在电视上露面不安全，二来，上了中央台之后，全中国的售货员都知道他长什么样，就没人敢卖给他东西了。崔永元给他出主意，说可以化装。王海被戴了个假发套，黏上唱戏用的胡子，再配副茶色镜，一照镜子，连他都认不出自己来了。进入演播室，见到中消协投诉部主任武高汉，王海叫了声“武老师”，武高汉扶着眼镜看了好一会儿，才弄清他是谁。武高汉的眼泪竟差点儿掉下来，他说王海的化装才能亮相太可悲了。王海觉得化装太假，但戴墨镜这招儿挺安全，从此，他在公开亮相的场合都戴着一副墨镜。



▲打假英雄王海

王海的“刁民”行动当然没有止步于北京城，他很快跑到南京、长沙和杭州各地“买假索赔”，邀请他的大多是当地的媒体，他们贴身跟随王海，进行热闹的追踪报道。于是，王海走到哪里，哪里的商界就陷入一片恐慌，有商家提出“防火防盗防王海”，还有的商场向营业员派发王海的照片，让他们一定要“死死记住这个相貌”，并设计好了婉言对付他的标准问答。一些商场发现王海来买假的时候，要么找借口死活

不卖，要么故意把发票开得很不清晰。他到广州的消息传出后，当地几个大商场的老总紧急彻夜开会研究对策，大家统一口径，王海在广州买了几万块钱的假货，所有商家都口径一致地不赔不退，逼着他去打官司。

王海讲起话来慢条斯理，天生是一个思维很缜密的人，他的学历不高，却似乎很会规划自己的人生。1996年年底，他顺势成立北京大海商务顾问有限公司，他的打假事业从此进入了公司化运作。大海公司开始接受企业委托打假。他的第一单生意，是帮广东爱得乐公司打假。该公司是东南亚销量最大的摩托车尾箱和头盔的生产企业，但市场上每年都有30万～50万件冒牌货，公司为打假已斥资300多万元，走投无路便请王海加盟打假。王海跑了10多个城市，帮爱得乐取缔了40多个售假窝点。王海的“商业化打假”自然又引起舆论的一场大争论。他则很坦然地说：“我们可以给人当枪使，今天你请我们打他，明天他也可以请我们打你。这样做既可以促进行业自律，我们也能从中得到利润，最终还有益于消费者。”他的底线是两条，“只要证据确凿，只要没有违法”。1998年，大海公司在为客户调查一宗假药案时，了解到性病游医诈骗问题严重。于是王海就派业务员赴合肥、长沙、成都、太原、重庆等地调查，发现一个当年在福建莆田县秀屿镇街头卖耗子药的家族，与各地上百家牌子很响的医疗机构“合作”，借着铺天盖地的广告，发展成了全国性的“性病诊治”集团，每年从性病患者身上牟取数千万元的暴利。王海向媒体揭露了性病游医“占氏家族”诈骗患者钱财的黑幕，同时向卫生部举报了“占氏家族”的违法行为，当年底卫生部下文对各地游医进行取缔。有人估算，此举每年将使消费者避免20亿元的损失。1998年12月，为了纪念改革开放20周年，中央电视台拍摄《20年20人》专题片，王海与张瑞敏、吴敬琏、李宁、王石、陈章良等一起入选。在一次节目录制中，经济学家吴敬琏在送给王海的书上题字“市场清道夫”。

王海的打假越来越呈现出职业化的特点。他曾协助烟草专卖局取缔了北京最大的造假烟窝点，查获555、红塔山等假烟案值280万元；协助浙江技术监督局查处全国最大的假阀门案件，案值400多万元；协助工商局取缔北京最大的造假酒窝点，该窝点年产假酒价值近2000万元。他还与美国一家律师事务所合作，代理了世界名牌扑克牌、自行车在中国的打假，甚至连摇滚歌手崔健要搞反盗版和反假唱运动也拉上了王海。

2004年，他又有了一个惊人之举，作为北京市的新居民，他宣布要竞选朝阳区人大代表。为此，他聘请两个北京广播学院的大学生义务当他的竞选助理，到处散布他为选民服务的主张。竞选的结果当然是落

选，他说："结果是我意料之中的。我没有当上正式候选人，参选的起点跟其他候选人不平等。不过5年后我还会参选，但参选之前，我会向全国人大等立法部门提交对《选举法》修改的建议，因为现在选举法明显滞后了。"人们对这位当年的青岛青年不得不刮目相看。

在这之后，王海受邀参与一个题为"社区自主治理"的课题组，该项目经费来源于国家哲学基金。他曾起草《关于物业管理的立法议案》，经31位全国人大代表签名后递交给了全国人大。他还专门到纽约去考察非营利组织的运作模式，回国后，还真的筹办了一个非营利组织，招募志愿者为公共利益服务。这个组织建立反欺诈网站，每天发布各种商业欺诈行为和不诚信行为的警示，避免消费者上当受骗，同时在社会上收集、核实各种欺诈行为和各种垄断侵权行为的线索，向有关部门举报、揭露。

2007年，在购买假索尼耳机的12年后，34岁的王海说："我的理想是在国内成立一个为公共利益服务的非营利的反欺诈组织。"从青年"刁民"到有公众服务精神的"维权专家"，王海一路走来，好像一切都是顺理成章。

【企业史人物】万国大佬

1995年2月26日，国际金融界发生了一场大地震，有着233年历史的英国老牌商业银行宣布破产，其诱因居然是因为一个多月前，它在新加坡的一位28岁的期货经理的一个错误判断。1月份，这个名叫尼克·里森的年轻人看好日本股市，分别在东京和大阪等地买了大量期货，指望在日经指数上升时赚取暴利。谁知天有不测风云，月底，日本的大阪和神户地区发生大地震，东京股市掉头下挫，巴林银行最后损失金额高达14亿美元之巨，不得不宣告破产。 35

中国最大的证券公司万国证券的总经理管金生在1月底就耳闻了"巴林事件"，他对上海的另一位"证券教父"、申银证券的阚治东说："中国要发生那么大的事件，大概要等10年以后吧。"谁也没有想到的是，造化居然如此弄人，几乎就在他说这段话的同时，他一手导演了一场毫不逊色的大灾难。

此时的管金生正春风得意，万国证券在他的打理下，从4个人、半间小办公室起步，已经发展成拥有250多名员工、与国内外200家以上金融机构合作、总资产超过12亿元的明星公司。从1994年的下半年起，上海证券市场的国债期货交易渐起高潮，与股票市场的低迷相比，国债期货的成交量逐日放大，各个品种的价格也上涨得让人脸红心跳，当年就是从国债倒卖起家的管金生在这波行情中当然不会落于

人后。1995年1月，国债期货市场最大的一个悬念是1992年发行的三年期国债会不会加息。这期代号为327的国债规模有240亿元，将在6月份到期。按照它9.5%的票面利息加保值补贴率，每百元债券到期应兑付132元，而此时在市场上的流通价为148元上下。当时，银行的储蓄利率为12.24%，市场普遍认为327的回报太低了，因此有消息称，财政部可能要提高327的利率。

但是管金生不这么看。他认为目前的宏观局面是投资过热，金融秩序混乱，特别是不久前发生的沈太福集资案，让中央在利率提降等敏感决策上会采取保守的策略，因此，不可能从国库中拿出额外的钱来补贴。于是，他下令万国做空327。

然而，这次他竟赌错了。他的做多对手是中国经济开发总公司，隶属于财政部。2月23日，财政部宣布提高利率，327国债将以148.5元兑付。

消息一经核实，327国债的市价就开始一路上涨，当日上午，价格就冲到了151.3元，比上日涨了3元多。这时候，管金生手中握有大笔327国债期货合同，每上涨1元，就意味着他将赔进十多亿元。被逼到死角的管金生急红了眼，他下令，不惜一切代价必须把价格打回去。万国在市场上不断放单，多空双方发生惨烈的绞杀战，市场上一派血雨腥风。到收盘前的最后7分钟，已经失去理智的管金生孤注一掷，共砸出2112亿元的卖单，硬是把价位打落到147.4元。

管金生的疯狂举动，终于让管理层无法容忍。在这一天的攻防中，万国放出上千亿元的卖单，这至少需要100亿元的保证金，它显然不可能有那么多的资本保证，毫无顾忌的违规操作几乎是板上钉钉的事。当晚，上交所受命宣布，16点22分13秒（也就是管金生用天单压盘的那一刻）之后的交易是异常的，经查是万国证券为影响当日结算价而蓄意违规，故此后的所有327交易均无效。试图虎口夺食的管金生终于被老虎咬住了，当时的局势是，如果按147.4元的收盘价计算，万国在327国债期货交易中赢利10多亿元，而按上交所后来的决定，万国则巨亏60亿元。

5月19日，管金生被逮捕。9月15日，上交所总经理尉文渊因管制不力被免职。1996年，万国与申银合并，改称申银万国。

把中国股市搅得天昏地暗的327事件留下很多疑云，双方争夺的焦点其实就是327国债到底会不会“升息”。很多证券专家事后承认，“做梦也没有想到会升息，而且一升就是5个百分点”。至于市场上的多空绞杀更是失去约束，双方都在保证金不足、恶意操纵价格等方面存在诸

多的违规行为。

对管金生的审判结果要到1997年的2月份才出来，他被判处有期徒刑17年。有意思的是，全世界的人都知道他是因为327国债事件而被捕的，但是对他的指控罪名则是受贿和挪用公款，上海市第一中级人民法院的刑事判决书指控，管金生利用职权，先后三次受贿29.4万元，此外还挪用公司公款240万元供他人进行赢利活动，“犯罪情节特别恶劣”。管金生是中国企业史上独特的“法罪错位”[36] 现象的又一个牺牲者，这位从江西小山村里走出来的股市枭雄功败垂成，无语向天，他没有委托辩护人，也拒绝法院为其指定辩护人。

1996500强梦想

社会上有这么多资产闲置，是三九下山摘桃子的大好机会，千万不能错过，过了这个村，就没了这个店。

——赵新先，1996年

“标王”秦池所表现出的无比冲动，甚至带有梦幻色彩的激进，一直弥漫在1995～1997年春季的中国商业界。它符合当时人们对商业的所有想象：奇迹是可以瞬间诞生的，罗马是可以一日建成的，胆大可以包天，想到就能做到。秦池在其后的表演似乎也印证了这些“中国式道理”，在夺得“标王”后，秦池知名度一夜暴涨，迅速成为中国最畅销的白酒，1996年实现销售收入9.8亿元，利税2.2亿元，比中标前增长了5倍以上。

1996年11月8日，名扬天下的姬长孔再次出现在梅地亚，他被安排在最醒目的主桌主位上，并作为企业家代表发言。他说：“1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪，今年，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。”这番话如酵母一样在梅地亚会议中心传播，让每个人都嗅到了一丝兴奋而可怕的血腥。招标会开场，秦池酒厂以令人瞠目的3.212118亿元蝉联“标王”。

有记者问：“秦池的这个投标数字是怎么计算出来的？”姬长孔豪爽地回答，“我也没怎么算，这就是我的手机号码。”

这是一些让人难忘的“创世纪”式的场景。过去三年来，消费品市场的迅猛膨胀和十分感性化的公众心态，给了中国企业家们尽情挥洒的巨大而肆无忌惮的想象空间。所有的人竭尽全力地飞奔，蓝图被一次次地放大。这年开春，一部描写平凡人奋斗的好莱坞励志电影《阿甘正传》在中国的各大影院火爆上演，人们都记住了汤姆·汉克斯扮演的主人公说过的那句名言：“生活就像一盒巧克力，你永远不知道你会得到什么。”好吧，既然不知道，那就尽情地想象吧。

在保健品领域，创办刚刚两年的山东三株公司靠无所不用其极的营销战略实现了20亿元的销售额，总裁吴炳新为三株做“五年规划”：“1995年达到16亿～20亿元，发展速度为1600%～2000%，1996年增长速度回落到400%，达到100亿元，1997年速度回落到200%，达到300亿元，1998年速度回落到100%，达到600亿元，1999年以50%的速度增长，争取900亿元的销售额。”这一连串的“增

长”和“回落”以广告和新闻报道的方式刊登在中国最著名的新闻报纸上，令人炫目和惊诧。到这年底，三株真的实现了80亿元的销售额，成为当之无愧的保健品大王。

在百货业，河南郑州一家叫亚细亚的商场是当时最炙手可热的标杆企业，它是全国第一家搞“微笑服务”和尝试连锁发展的商业公司。总经理王遂舟制订发展规划：“2000年前，在全国开设1000家连锁商场，达到年销售额500亿元，排名全国商界第一，综合实力进入全国最大企业前十名，成为对中国经济有重大影响的国际托拉斯。还要在北京或上海建造亚细亚摩天大厦，至少高120层，象征亚细亚这样一个历史丰碑。”这些发展规划经过专家的论证，被无比庄严地公之于众，没有人对这样的目标表示怀疑，这似乎是一个靠狂想就能实现理想的年代。

当我们对发生在消费品市场上的激情故事津津乐道之后，接着就应该对1996年前后的中国企业形势有一个更全景式的俯瞰。事实上，当时的格局算得上是冰火两重天。

“冰”的一面，是一直无法从低效率和旧体制中自拔的国有企业集群。1996年，预算内国有企业的净销售利润率降低到历史最低点，亏损总数是1985年的28.6倍。相对比，全国乡镇企业的产值增长22%，中外合资企业的所得税增长40%。这一年还是《破产法》颁布的第十个年头。从1986年到1990年，全国破产的国有企业只有121家。到1996年，企业破产达到高潮，总计6232家，超过了过去9年的总和。

自1992年7月国务院发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，宣布全面落实14项自主权之后，在决策层看来，该给的自主权已经全部下放了，接下来就应该是企业八仙过海，到市场上去各显神通了。但事实却让人非常沮丧，绝大多数国有企业在竞争中一触即溃。国家经贸委向全国国有企业推出的改革典型是邯郸钢铁公司。“邯钢经验”归纳起来有两条：一是“模拟市场”，采用最终产品的市场价格来“模拟”确定内部转移价格，形成一个以保障全厂目标利润为中心、由十几万个指标组成的成本控制体系；二是“成本否决”，就是将成本作为影响、诱导和矫正员工行为的杠杆，无论其他指标完成得多好，只要突破了分配给分厂、班组或个人的目标成本，工资和奖金就要受到影响。“邯钢经验”被认为是国有企业提高效率的最佳模式，国务院专门转发了经贸委和冶金部的报告，号召全国国有企业“向邯钢学习”，这么高的规格在“工业学大庆”之后还是第一次。不过，邯钢也是30年企业史上最后一个全国性的“改革典型”，邯钢的做法从根本上说就是美国百年前的“泰罗制”翻版，其“成本否决”也就是“泰罗制”的标准成本制度，它们主要用于提高生产或作业效率，但

是并不能解决那些产品的市场销路问题，更不触及企业产权制度的创新。

由于效益不彰，国有企业的亏损面在这些年有增无减。国家统计局对天津、哈尔滨、沈阳、成都等15个大中城市的2600家国有工业企业的调查显示，到1994年年底，这些企业的资产总额为2544亿元，负债却达2007亿元，企业负债率平均高达78.9%，与10年前相比，资产增长了4.1倍，债务则增长了8.6倍。很多企业每天还在生产，但是制造出来的产品往往从生产线上搬下来，就直接拉进了仓库。到1996年年底，全国乡以上工业企业的库存产品总值已经达到1.32万亿元，而在1991年，这个数字是0.13万亿元。发生在最大工业城市上海的景象是一个缩影。从1990年到1999年，上海一直在进行“退二进三”（退出第二产业，进入第三产业）的城市战略转型，大量的工业企业被解体或迁出中心市区，这是一个十分痛苦和艰难的过程。近10年间，创造过无数辉煌的上海纺织业先后破产终结41家，销号200多家老企业，棉纺锭从原来的250万锭压缩到70万锭，60万纺织职工（主要是女性工人）下岗分流。这期间，上海失业人口的年均增长速度高达9.53%，其中1990～1995年间的年均增长率更是高达13.17%——而这仅是登记失业人数。上海的景象在国内其他老工业基地大量存在，必须记录的是，数以千万计的老国营企业职工们为城市经济的改革付出了巨大的代价。

1995年9月，《人民日报》刊登了长篇经济分析文章《来自“八五”的报告我国工业经济实力增强》[37]，用极大的篇幅谈论了国有企业面临的三大困境：一是亏损居高不下，国有企业的亏损数每年以14.2%的速度增加，年均亏损超过500亿元，在全部亏损企业中，国有企业占70%以上；二是企业资金的使用效率低下，库存产品每年以30%的速度增长，超过生产增长速度至少10个百分点；三是国有工业综合经济效益指数比“七五”时期（1986～1990）下降5.4%，资金利税率和成本利润率都低于非国有企业。这年7月份，国家体改委宣布，开始于1994年的百家现代企业试点工作将延期一年，也即从原定的1996年年底延至1997年年底。公开宣布一项重大改革“延期”，这还是改革开放后的头一遭，从中人们都体味出了试点改革的百般艰辛。

连年亏损，效率低下，产品难卖，资金紧张，那么，国有企业是如何熬过这个寒冬期的呢？事实的真相是，从20世纪90年代初期开始，日渐活跃起来的中国资本市场给了这些企业输血和喘息的机会。

自1992年夏季的“深圳认购证事件”之后，决策层突然发现，股市可能是拯救国有企业的最佳手段。经济学家纷纷献策，指出“通过股票市场融资，是搞活和增强国有企业实力的战略选择”，中央政府在北京

新组建证监会，将股票发行的权力从上海和深圳两个交易所“上缴”到了中央手中。从此实行一种全面扶持国有企业的“指标配额制”的上市机制，即由中央政府确定上市额度，然后按系统分配到各部委，按地域分配到各省、市、自治区。而各省、市、自治区及各部门拿到上市指标后，还要按自身系统进行分配。这些指标绝大多数被分配给了各地的国有企业。[38]

就这样，“上市指标”成为政府救活国有企业的“最后一把米”。在上市的过程中，国家财政及银行对企业的拨款或贷款，先变成了债权，接着又变成了股权，然后通过股票发行都一股脑地卖给了股民。它一方面让已经陷入绝境的国有企业再次得到了喘息的机会，另一方面还“意外”地解决了居民储蓄增长过快的“笼中虎难题”。[39] 然而，事后来看，这种制度安排使得中国股市从一开始就是一个畸形的产物，它至少在四个方面存在先天的弊病。一是缺乏公平性，那些符合上市条件、经营效益好的民营企业很难得到上市的机会。二是上市公司的素质明显不好，很多指标被分配给了各地最大也是最困难的国有企业。三是存在大量的虚假报表现象，那些拿到配额的国有企业其实并不具备上市的条件，因此不得不进行大面积的、公开的财务作假，通过“资产剥离”、“产业重组”以及直接的做虚假报表等手段来达到上市的目的。由于通过行政手段审核上市条件，不仅资格审核机构不可能对自己的审批后果负责，而且在行政审核部门的默许下，就连负责资产评估及承担股票销售的各类中介机构，也会因其极强的行政性背景及行政手段，对自己的行为往往不负责。四是因缺乏必要的监督，存在大量的权钱交易。

在当时，就有不少观察家和学者对这种以所有制为上市前提的制度提出了异议。《人民日报》记者凌志军在他的观察手记中写道，“看起来，国有企业是永远要人家来扶持的，过去是政府的财政，接着是银行，现在是股市，扶持的办法就是不停地把钱送到国有企业里面去。”北京大学教授张维迎则撰文认为：“我们现在把股票市场看作是解决国有企业困难的一种办法，而不是当作使有限的资源流向最有效率的企业、最有能力的企业家的融资渠道。这种为了扶贫而发展股票市场的思路是不健康的。政府的指导思想应该是保护公平交易，保护投资者的利益，而不是保护少数人的特殊利益。”[40] 张维迎还为此提出了自己的建议：“我建议中央，应该对国有企业进行间接解困，让那些好的、有潜力的私营企业、非国有企业上市，然后用筹集的资金收购国有企业，这种间接不仅解决了资金问题，而且解决了机制问题。”他的这个建议因缺乏操作性而没有得到重视。[41]

作假的现象除了出现在上市审核的环节之外，还毫无悬念地延伸到配

股圈钱的资格上。根据1995年证监会的规定，上市公司须连续三年净资产收益率达10%以上，方可享有配股权。于是，大量公司每年的收益率都“坚守”在10%这条生命线上。北京大学教授宋国青对723家上市公司的净资产收益率进行统计，结果发现处在10%～11%的公司竟多达205家。知名证券记者贺宛男对几家上市公司的作假手法进行过披露：一家公司先是虚增出1000多万元的利润，然后按33%税率交了所得税，这样就实现了净资产率10.18%；另一家公司把自己的产品加价卖给自己，以提高收益率；还有一家公司亏损2000多万元，就把一块负资产“剥离”给上一级的集团公司托管，然后又把另一块资产“注入”，收益率自然就上了10%。这种“财务游戏”日日上演，成为公开的秘密。

正是在这样的土壤上，中国资本市场变成了一个灰色和投机的冒险家乐园。那些上市的国有企业好像捡到了一个天上掉下来的大馅饼，其机制并没有因此而得到任何的改善。于是“一年绩优、二年绩平、三年亏损”的现象比比皆是，不少企业，特别是各省市靠解困政策拿到指标的地方国有企业，迅速就把轻易融到的数千万元乃至数亿元资金都挥霍一空，然后便又沦落到了亏损的境地。便是在这样的时候，它们变成了一个又一个的“壳资源”，一些有能力的资本玩家乘机进入，上下其手，兴风作浪，中国股市很快就将进入一个庄家狂舞的年代。

通过股票上市为国有企业输血解困，毕竟只能解决少数大中型企业的难题，量大面广、数以三十万计的中小国有企业仍然是一团乱麻。就这样，颇有争议的“诸城经验”进入了决策层的视野中。

1996年3月，中国社科院的经济学家吴敬琏突然接到通知，要他参加一个视察组前往山东诸城，带队人是朱镕基副总理，同行的还有国家经贸委副主任陈清泰以及此前已到诸城搞过调研的国家体改委副主任洪虎。视察组20日到诸城。山东的官员对朱镕基的态度忐忑不安，因为就在这几天的《经济日报》上刊登了一组调查报告，有人对一些地方的股份制试验提出了批评，认为会造成国有资产的流失，如果这是中央的态度，那么诸城无疑是一个最大的反面典型了。诸城经验的“始作俑者”陈光日后回忆说，“那时候我的人生就好像一枚半空中的硬币，连自己也不知道会翻到哪一面”。视察组原定调研三天，三天后，朱镕基临时决定推迟行程，再看半天。24日，朱镕基在济南召集山东省、地、市、局四级干部开会交流，充分肯定了诸城的小企业改制做得好。多日来一直把心悬到半空中的山东干部们这才长出一口大气。

对“诸城经验”的肯定是决策层对国有企业改革思路的一次战略性大调整，在某种意义上，这标志着开始于1978年、以机制改革为主题的国

有企业改革运动的终结。一些经济学家据此提出了“抓大放小”的新改革方针，那些没有竞争力也无关国计民生的中小企业将被“放掉”，政府将主抓那些有成长潜力、具备资源优势的大型企业及赢利能力强的产业。事实上，吴敬琏之所以被点名同行，正是因为他在1995年的最后一期《改革》杂志上发表了《放开放活国有小企业》一文，明确提出“放小”很有可能成为深化国有企业改革的一条新路，这一思路与他的老同事周叔莲在三年前提出的“重点扶持、其余放活”主张一脉相承。根据有关部门的统计，当时全国有32万家国有企业，列为大中型国有企业的有1.4万家，其余都是中小企业。在“抓大放小”的战略被确立后，从1993年起在东南沿海一带暗潮涌动的地方国营及集体企业的产权清晰化试验开始浮出水面。企业变革进入一个全新的、以所有权改革为主题的时期，各种悲喜大戏即将一一上演。

“抓大放小”的战略，看上去很容易理解，执行起来却绝不容易。譬如“抓大”，抓哪些大，如何抓，都是难题。在1996年，当这个战略刚刚被提出来的时候，“抓大”是跟火热蓬勃的民族企业振兴运动结合起来的，它的背后有一个光芒万丈的“500强梦想”。

正如我们在之前已经描述过的，国内市场的繁荣及新兴企业的集体胜利，让中国的企业家们第一次信心爆棚。他们突然发现，原来世界并非原来想象中的那么遥远，那些不可一世的跨国公司似乎并非不可追赶。于是，进入“世界500强”在这一年成了企业家们共同的梦想。

“世界500强”是美国《财富》杂志的一个排行榜，它以销售额和资本总量为依据对全球企业进行排行，每年10月准时公布。1989年，中国银行成为第一个出现在“世界500强”排行榜的中国公司。但是在当时，并没有多少人知道这个评选，企业家们也并不在意，每年数百亿美元的销售额对他们来说遥不可及。1995年，《财富》杂志首次将所有产业领域的公司纳入评选范围，也正是在此刻，中国的新兴公司第一次将进入“世界500强”作为自己的目标。1995年年底，张瑞敏第一次明确提出，海尔要在2006年进入“世界500强”排名，当年海尔的销售额是“世界500强”入围标准的1/18。随着海尔的高调宣示，在随后的半年内至少有近30家公司提出了自己进入“世界500强”的时间表。曾有人这样评论：进入20世纪90年代中期，每年一度的“世界500强”排行榜像工商界的奥运会，吸引着来自东方的炽热目光。渐渐地，“世界500强”变成了一种图腾，深深地植入中国企业家的“集体无意识”之中。



▲“世界500强”梦想

被“世界500强”的梦想所吸引的不光是企业家，与这股高昂气势相呼应，中央政府和学术界也同时达成了一个乐观的共识，那就是，“抓大”就应该全力扶持那些从市场中冲杀出来的企业，把它们尽快地送进“世界500强”。进入“世界500强”成了一项国家经济目标。[42] 秋天，国家经贸委宣布，未来几年将重点扶植宝钢、海尔、江南造船、华北制药、北大方正、长虹6家公司，力争使它们在2010年进入“世界500强”。这6名“种子选手”成为冲刺“世界500强”的国家级先头部队。其中，江南造船厂是一家百年老厂，创办于洋务运动期间，是中国最大的造船企业。华北制药厂是新中国成立后新建的最大制药企业，其他的四家企业则都是改革开放后新兴起来的企业。它们的共同特点是，具有国有资本的背景，在市场竞争中证明了企业的竞争能力，还有一个杰出的企业家。在中央政府确定了“国家队”之后，各省应声而动，纷纷开出自己的扶持名单，宣布将在若干年内将它们送进“中国500强企业”，而各地市则相应地提出了打造“省级百强企业”的构想。[43] 国家各部委也纷纷提出了所在领域里的扶持名单，例如，国家轻工总局就公布了全国68家“争创国际名牌优势企业”名单，其战略目标也是“10年内力争扶持中国轻工企业进入‘世界500强’”。就这样，围绕着500强的目标，一个由上而下的“抓大战略”渐渐成型了。

国家对6个种子选手的扶持政策，包括每年向每个公司投入不少于2000万元的技术创新基金，允许企业筹建具有公众融资功能的财务公司，其仿效的目标是日韩财团模式，而具体的榜样就是当时全亚洲成

长速度最快的韩国大宇集团。大宇由金宇中于1967年创办，起先是一家注册资金只有1万美元的小贸易公司。1976年，曾经在金宇中父亲门下学习的韩国总统朴正熙决定支持大宇，他把一家亏损已37年的国有重型机械制造厂划拨给大宇公司。金宇中仅用一年时间就将之扭亏为盈，韩国政府随即把一些经营不善的国有企业，如造船厂、汽车制造厂等都交给金宇中打理，同时特许大宇从事金融服务业。很快，大宇靠制造业与金融业的“混业经营”模式后来居上，快速成长为一家规模惊人的综合企业。1993年，金宇中提出了“世界经营”的口号，全面涉足汽车、造船、电视、航空配件、光缆通信等多个重大领域，在波兰、乌克兰、伊朗、越南、印度等国家建立了多家工厂。1995年，大宇被美国《商业周刊》评选为亚洲成长最快的企业，全盛时期的大宇在110个国家雇用了32万人。金宇中撰写的自传《旷世伟业》[44]被译成21种文字畅销全球，仅在韩国就发行了200万册。大宇的神话让中国商业界无比羡慕，它让人们看到了一个在政府全力扶持下、通过实业与金融“混业经营”的模式快速壮大的路径。在很多人看来，它是东方式的，是完全可以被“移植”到中国来的。在当时国内的经济学界和决策层，培植若干家能够进入“世界500强”的超大型企业集团几乎是一个共识。人们认为，这种规模庞大、无所不包的航空母舰式的财团式企业是抗击国际竞争风险的最好模式，也是中国经济崛起的象征。

进入“世界500强”的美好憧憬以及对“大宇模式”的仿效，把方兴未艾的多元化热浪推到了一个新的高潮。1996年，是30年企业史上最激情四射的年份之一。每一个行业都充满了无数的商机，所有的人都变得迫不及待，扩张、再扩张，企业家们还远远没有学会控制自己的欲望。日后的事实将证明，在多元化的浪潮中，那些失去理智和控制力的企业家都将自食其果。

三九集团的赵新先是最早嗅出“抓大放小”所蕴含的商机的企业家之一。夏天，他对部下们说：“社会上有这么多资产闲置，是三九下山摘桃子的大好机会，千万不能错过，过了这个村，就没了这个店。”三九是当时中国效益最好的中成药企业。1985年，广州第一军医大学下属南方医院的药局主任赵新先受命到深圳近郊的笔架山上创办了这家企业。他建成了中国第一条中药自动化生产线，研制出对慢性胃炎治疗效果颇好的“三九胃泰”，企业效益连年翻番，到1988年年底就实现产值18亿元，上缴利税4亿元，居全国500家最大工业企业第82位。解放军总后勤部授予赵新先“优秀军队企业家”称号，颁发二级英雄模范奖章一枚，还向全军做出了《关于向赵新先同志学习的决定》。1996年，当赵新先从各种渠道得知中央将实施“抓大放小”战略的时候，十分敏锐地意识到这是企业快速扩张的千载难逢的好机遇。

三九第一次“下山摘桃子”就非常成功。四川的雅安制药厂是国内生产中药针剂最早的厂家之一，到1995年年底，这家老牌国营企业已经到了山穷水尽的地步，全年产值只有1000多万元，利润仅2万元。赵新先在一次出差中发现了这家企业，当即拍板投资1700万元予以收购，并委派最得力的干将入川经营。三九人进入后，第一件事情就是给每个职工一本赵新先主编的《论三九机制》，班组学习讨论两个星期，然后在企业内推行“干部能上能下、职工能进能出、工资能高能低”的市场化管理。雅安厂的针剂贴上三九的品牌，通过三九的营销网走向全国市场，一年后产值就达到了1亿元，实现利税2000多万元。并购效应之显著，出乎所有人的预料。[45]

雅安经验的成功顿时让赵新先雄心万丈。他认为，国营老企业的所有痼疾都是体制造成的，只要将三九的机制和品牌注入，再加上适度的启动资本，完全可以让它们一夜之间铁树开花。1996年年底，三九召开雅安经验学习会，会后，赵新先宣布成立三九投资管理公司，委派60多名干部奔赴全国各地，专事收购兼并工作。

笔架山上号令一响，一拨人马浩荡冲下山去。在当时，三九品牌响



▲三九

出手并购了140多家地方企业，平均每一个月并购两家。在这种跑马圈地式的疯狂并购中，三九集团迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到186亿元，所属企业遍及除了西藏之外的所有省、市、自治区，形成了医药、汽车、食品、制酒、旅游饭店、商业、农业和房地产八大行业，其旗下甚至包括一家华南地区最大的夜总会。扩张之初，企业的负债率为19%，到1998年时，负债率已经高达80%。为

了展示并购的赫赫战果，赵新先还在三九的厂史陈列室入门处，放置了一艘航空母舰的模型，军舰的甲板上放了数十架飞机，它们分别代表集团直属的二级子公司，在它们的旗下则还有上百家三级、四级公司。赵新先对这个创意十分满意，每有贵客来，他必在军舰前做一番介绍。他说，“这就是中国中药产业的航空母舰，我们要让飞机达到100架”。到他退休之前，飞机最多的时候为98架。

赵新先式的激情，在1996年一点也不显得突兀。美国经济学家、彻国内，举目四顾，像它这样既有国有企业的正宗血统，又有资金、品牌和销售网络者，几乎没有几家。把企业交给三九，不但能够救活企业，而且没有贱卖国有资产的嫌疑。因此，赵新先每到一个省，书记、省长必出面接待，到了市里，更是惊动五大班子集体迎送，各地媒体也是追踪报道，热烈捧场。一些偏僻地方的企业听说三九开始大并购，便千里迢迢地跑到深圳三九总部，排着队要求兼并。河南兰考县一下子就把7家企业都送给了三九，在西部某省，一个酒厂的厂长当场下跪，恳请赵新先“吃掉”他的工厂。从1996年到2001年，三九1982年诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒说过的一段话被企业家们每天挂在嘴上：“一个企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业是现代经济史上一个突出的现象。没有一个西方大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”事实上在当时，只有极少数企业家看到了狂热中潜伏的凶险。刚刚下定决心走专业化道路的王石在自己创办的《万科周刊》上写文章说：“新兴企业千万不要认为这是扩张的时机，现在对‘无产者’来说是一个机会，有10%～15%的人会因此成为‘有产者’，他们干不好无非还是一个‘无产者’，他们可以去搏。但是对那些80年代末90年代初创立的企业来说，现在不是扩张的时候，要控制住自己。天下没有白吃的午餐，国家都管不了，你怎么管？”

《万科周刊》是一本没有公开刊号的企业内部刊物，所以并没有太多人听到王石的声音，即便听到了也未必有人会放在心上。

在狂飙突进的多元化浪潮席卷下，企业家们似乎已经失去了认真、寂寞地做好一个产品的耐心。“我认为中国人有点急躁。”在中国沿海考察的日本管理学者大前研一有点担忧地说，“中国的机会太多，以至于中国的企业家很难专注于某个领域，并在该领域做出卓越的成绩。但专注是赚钱的唯一途径。可口可乐专心做可乐，成为世界消费品领域的领先者，丰田专注于做汽车，成为日本利润最为丰厚的公司。进入一个行业，专业化，然后全球化，这才是赚钱的唯一途径。”这位亚洲地区唯一进入全球前十位国际级管理大师排行榜的学者还举例说，他曾在一家中国书店看到一本《西方百部管理经典》，竟然浓缩

在200页的篇幅内。“只想阅读管理书籍的摘要，只想在5年之内就赶上日本花了50年所学的，这正是中国打算做的。可是，管理是一个连续反馈的过程，如果你只是这样‘浓缩’地学习，然后匆匆忙忙地采取行动，或者是让其他人来对组织进行改造，这简直就像个‘人造的孩子’。”

大前研一的这种声音在亢奋的中国企业家听来，实在有点保守。在中关村，四通集团的董事长段永基宣称：“我们已经进入资本经营的阶段，收购兼并企业，然后包装卖掉，这样比干企业本身更能赚钱，而且还来得快。”四通曾经是中关村知名度最高的IT企业，也是20世纪80年代末期中国高科技企业的一面“旗帜”。在1992年前后，四通集团的纯利就有3亿元，销售额的70%、利润的90%都是依靠打字机系列产品。但是从这以后，四通就沉浸在外延式的成长中，公司对科技开发的投入明显不足。据四通集团主管开发工作的执行副总裁、总工程师王缉志日后回忆，他当时能够支配的开发费用还不到公司总营业额的0.3%。他说：“尽管按照国家和开发区的规定，公司可以提取营业额的7%作为开发费而纳入成本，但是这些开发费提了之后都不知道干什么去了。公司请人吃顿饭，唱一次卡拉OK，动辄可以一掷千金，甚至万金，为总裁办一张高尔夫会员卡可花几十万上百万，可是我要调用几万元的开发费都要经过很麻烦的手续。每当公司向银行申请贷款的时候，就要我们写科技开发项目的可行性报告，但这是写给银行和政府看的，因此而得来的科技贷款却用到了其他方面，用去炒股票、炒期货、搞房地产。”四通是当时国人寄予无限厚望的高科技企业，在很长一段时间它也以“与巨人同行，做中国的IBM”为己任，而王缉志所透露出来的实情却让人心寒。段永基自己也曾讲过一个黑色幽默式的四通故事。在1995年，一个学金融出身的人承包了四通在武汉的一个证券营业部。由于四通员工当时多是技术出身，不懂金融，这就给了这个人可乘之机。此人把营业部的公章私自进行了修改，从而取得了进行国债交易的资格，得到了两个多亿的赢利，这么多钱全被他个人挥霍掉了。后来国家取缔武汉的国债交易市场时，段永基是通过看报纸才知道“四通做国债赚了两个多亿”。依照有关规定，四通集团必须退还这两亿多元的不合法赢利。当时四通不但不敢处理那个私改公章的人，还好吃好喝地供着他，希望他能讲清楚这两亿多元花到什么地方去了。有一次，段永基和这个人同乘一班飞机，段永基坐普通的经济舱，他坐高级的头等舱。那个人问段总裁：“赚这么多钱，怎么还坐经济舱？”段永基没好气地说：“赚的钱都给你还债了。”后来的事实表明，很多企业在当时所标榜和宣告的科技投入都是让人怀疑的。

这种浮躁现象在已经取得胜利的家电产业尤为突出。后来的很多专家

都认为，1996年前后，本土家电企业集体性地错过了一个“改变历史的机会”。当时，这些企业已经靠价格战击败了早先靠品牌优势而获得先机的跨国企业，获得了极大的市场份额，企业的士气和效益都处在最佳的时期。要稳固市场战果，就必须在技术上拥有核心的开发能力。当时所有的国产家电企业，其实都还是一些装配工厂，各类家电的核心部件仍然需要从国外引进，冰箱、空调和彩电的核心技术都被日本及美国公司所掌控。1996年7月，科龙集团的潘宁宣布，将投资10亿元人民币在日本神户建立日本科龙株式会社（电器产品开发研究所），聘请多名日本及欧美高水平的技术专家对冰箱压缩机技术进行攻关研发。他很激动地说：“如果不能在有生之年装出一台百分百的中国冰箱，我们这代冰箱人愧对后人。”在科龙之后，海尔、TCL、长虹等纷纷宣布将在美国、欧洲及日本等地设立“前沿式的技术中心”。

日后的事实显示，这些“技术中心”都仅仅是一些炒作的题材而已。本土家电企业在打垮了跨国公司之后，迅速地陷入了更为惨烈的“内战”。由于所有的企业都处在相同的技术层面上，所以“内战”的武器还是价格战，以及一轮又一轮的以“技术创新”为噱头的“概念大战”。在其后的几年里，中国家电企业不断宣布自己实现了革命性的技术突破，有人曾经将这些“新技术”做过一个黑色幽默般的描写，譬如“光触媒空调”被宣称是“21世纪空调业的重大突破”，其实就是在过滤器上加装一张含有“活性炭的过滤网”，活性炭潮湿了，拿出来晒晒太阳，其成本不到1元钱；“无菌冰箱”被宣告是“冰箱进入绿色时代的标志”，其实是在冰箱的塑料部件上注入一些药剂，成本不到10元，却可以靠这个技术概念拉抬200元的售价；采用了“数码景深电路”的“数字彩电”，其实是把彩电技术中的电子束原理进行了一个新的概念描述；“环形立体风空调”是某大空调企业投入上亿元开发出来的专利性技术，其实就是在风叶上装了一个定时器，让它定时上下左右变换而已。

即使是当时中国最优秀的家电企业也没有在核心技术的突破上下大功夫，而是步入了概念炒作的歧途。海尔公司的“地瓜洗衣机”便是一个很经典、很著名的事例。

这个故事的“标准版本”是这样的。张瑞敏到四川西南农村考察，发现当地农民用的洗衣机的排水管经常有污泥堵着，张瑞敏就问当地人原因。农民说，我这个洗衣机不但用来洗衣服，还用它来洗地瓜。回来后，张瑞敏就对科研人员说，农民用我们的洗衣机洗地瓜，把排水管都堵住了，看看能不能想想办法。科研所一位小伙子对张瑞敏说，洗衣机是用来洗衣服的，怎么能用来洗地瓜呢？张瑞敏说，农民给我们提供了一个很重要的信息，这个信息是用金钱无法买到的，你们要研

制一种能洗地瓜的洗衣机。研发部门接到这个课题以后，在一个月的时间里研制出了全球第一台“地瓜洗衣机”。科研人员在洗衣机上装了两个排水管，一个粗一点，一个细一点，洗地瓜时用粗的，洗衣服时用细的。后来，海尔又根据消费者需求，研制出了“打酥油的洗衣机”、“洗龙虾的洗衣机”。

在那几年，海尔的“地瓜洗衣机”成为传媒津津乐道的创新故事，甚至被写进了大学的教材。一个叫钟伟的学者质疑说：“这点地瓜，挑到河边井边用手洗，省力省钱又干净，为什么非得费水费电费时间地用洗衣机呢？”这种对产品创新的曲解和误导，最终让中国家电业的技术进步陷入了形式主义和技术空心化的歧途。在所有的家电品类中，核心技术的突破始终没有实现，一直到2008年，中国成为全球最大的家电制造基地，但是仍然无法完整地制造出一台百分百的“中国彩电”、“中国冰箱”或“中国空调”。

在1996年，所有的危机都远如天边一朵若有若无的乌云。人们目力所及的是一幅玫瑰色的前景，消费市场空前活跃与繁荣，本土公司充满活力和激情。在全球范围内，中国的渐进式改革看上去也是最成功的。北方的俄罗斯经济正陷入困境，自1992年推行“休克疗法”和大规模私有化经济改革以来，俄罗斯出现严重的通货膨胀，宏观经济持续下滑，居民实际生活水平下降30%～40%，甚至连人均寿命都减少了3.6年，婴儿死亡率高达15.9%，成为世界上婴儿死亡率最高的国家。为了支持叶利钦政府，西方提出了102亿美元的紧急援助计划。《新闻周刊》在这年的一篇报道中写道：“中国正在每一个领域制造令人惊奇的巨大影响，从台湾海峡到美国商店的地板，这都是1979年邓小平实行改革开放的时候所没有被预见到的。一个强大的中国开始出现。作为一股经济力量，中国正进入和改变着全球市场，有些时候甚至制定了他们自己的游戏规则。”未来学家约翰·奈斯比特在新出版的《亚洲大趋势》中预言亚洲将会成为世界经济的中心，而中国无疑将成为亚洲的中心。这段文字被人一再地引用，其实，这位大胡子的美国人在那本书里还说过一句更有寓意的话却被人们忽视了。他说，“中国经济发展的目标不是去赶超美国，而是应该造福于中国人”。[46] 在这一年，更让人们满怀憧憬的是，来年将是香港的回归之年，百年耻辱将一日洗去。在很多人看来，“中国世纪”的脚步声真的已经倾耳可闻了。受乐观景气的影响，上海的股市从年初的537点上涨到了11月的1200点。

这种高涨的民族自豪情绪还十分生动地体现在两本畅销书上。

5月，一本《中国可以说不——冷战后时代的政治与情感抉择》的政治评论著作一面市就引发热浪，首版发行5万册，只用了20多天就一

售而空。这本书的5位作者都是大学毕业不久、30岁上下的文化青年。书名明显受到6年前那本著名的《日本可以说不》的影响，而其民族自豪的色彩也同样浓烈。90年代中期，中美之间自1989年以来的紧张关系仍在持续。美国政府游说各国抵制北京承办2000年奥运会，并对中国加入世界贸易组织多方阻拦。1994年，赖斯特·布朗发表研究报告《谁来养活中国》。根据他的计算，中国未来30年的粮食产量将呈下降趋势，不但中国养活不了中国人，就是全世界也养活不了中国人。“布朗报告”引发了很大的国际震撼和中国民众的愤怒。《中国可以说不》一书最重要的观点，是对美国的超级大国地位提出质疑，并猛烈批判中国国内的崇美、亲美思潮，进而大胆地为中国的崛起呐喊。在“前言”中作者写道：“美国谁也领导不了，它只能领导它自己；日本谁也领导不了，它有时连自己都无法领导；中国谁也不想领导，中国只想领导自己。”这本书被迅速翻译到美国和日本，美国驻华使馆还专门约请作者交谈，这被视为中国民族主义思潮高涨的一个象征性事件。 [47]

▲《中国可以说不》

到了年底，一本商业图书引起了同样的轰动。曾经担任过联想公司公共关系部总经理的陈惠湘写出了《联想为什么》。作者以亲身经历叙述了联想公司的成长历程，以及其间形成的管理思想和经营模式。这应该算是第一本以中国现代公司为研究标本的商业书籍。联想被认为

是中国崛起中的一个榜样，作者写道：“学完美国学日本，到头来能不能解决中国企业的问题？中国需要研究自己，中国需要集体英雄主义。”在书的封底，编辑者更是用黑体字醒目地提示说：“在这本书面前，我们只需深思一个问题：我们该怎样爱自己的祖国？”[48]

这种貌似深邃的问题背后，无疑激荡着一股倔强的、舍我其谁的浩然之气。

但是，世界真的如此令人着迷吗？

【企业史人物】一人三九

2005年11月19日，赵新先去北京颐和园游玩。那天他的心情不错，一路上让家人拍了不少照片。在出园的时候，几名警察拦住了他。第二天，赵新先出现在南方的深圳梅林看守所。看守所位于笔架山西南侧一个很偏僻的山坳里，四周长满细高笔直的桉树和树冠硕大的荔枝树。赵新先被关押在一间只有几平方米的囚室里，囚室的窗口很高，踮着脚尖往外望，瞧得见南方浩渺的星空。从这个地方向东走一千多米，再拐一个弯，就是三九集团的总部。

1985年8月7日，广州第一军医大学下属南方医院的药局主任赵新先受命到广州城郊的笔架山上创办药厂，跟着他的有6名医院的员工和8个聘用的工人。他躺在一个铁皮做的狗棚里，四周茅草丛生，一片荒芜。他用铁锹当枕头，用军衣当被子，曲身而眠。那年他43岁。

从狗棚到囚室，赵新先走了整整20年。



▲赵新先

赵新先是三九集团的创始人。他把一家军医附属工厂办成了中国中药企业中唯一一个把产值做到将近100亿元的企业。赵新先是靠三九胃泰起家的。这个配方是几年前他在粤北乡间从老乡那里得来的，原料是南方特有的三桠苦和九里香，对治疗胃病有奇效。当年推广产品的时候，他不像别的厂家那样扛着产品四处推销，而是穿上整洁威严的军服，到各大中心城市去开“学术报告会”。他把各地的卫生局、药材公司、各大医院和新闻媒体邀集在一起，大讲三九胃泰的病理和药理。赵新先一个月跑了10个城市，开了10场学术报告会，所到之处必刮起一阵“三九旋风”，等他回到深圳，订单已如雪片般追踪而来。办厂第一年，南方药厂就拿下1100万元的销售收入。

在广告营销上，赵新先有两个发明。他是出租车顶箱广告的中国发明者，1988年，他在一部美国电影中偶尔瞥见一辆车顶背着个广告灯箱的出租车一闪而过。第二天，他就跟广州市的出租车公司洽谈，在四百多辆出租车上安装了“胃药之王，三九胃泰”的顶箱广告。这些车在市区四处跑，传播效应出奇的好，这种广告形式很快风靡全国。赵新先还是明星广告的首倡者。也是在这一年，他说服著名的老电影艺术家李默然为产品做广告，这则全国最早的明星广告在中央电视台一播出，顿时就引起轰动。人们开始讨论，明星到底能不能做广告，李默

然到底收了企业多少钱。这些争议让始料未及的李默然困扰不已，却把三九胃泰的名气越炒越大。某种意义上，在整个80年代，三九是最成功的市场化企业之一。

在企业史上，三九最出名的还不是它的骄人效益，而是它独步天下的“一人机制”。在公司里，赵新先是总经理兼党委书记，下面不设副总经理，集团总部只设党务部、财务部和人事部三个机构，甚至连总裁办公室都没有，赵新先之下设5个秘书，分别处理相关具体事务。三九的管理模式，在当时国内的所有国营企业中绝无仅有，甚至是不可想象的。它突破了僵化的国营体制对企业的束缚，带来的结果是真正的政企分开，从而解决了国营企业10多年来始终难解的老大难问题。

关于“一人机制”最戏剧性的一幕出现在1992年9月。国务院副总理朱镕基到三九集团视察，看后十分满意，临走时朱镕基提出要跟药厂的领导合影留念，他对赵新先说：“老赵，把你的那些副厂长叫来一起照。”赵新先说：“副总理，我这没有副厂长，领导就我一个人，我是厂长、书记、总工程师一身兼。”

这个细节被记者写进了报道中，“一人机制”顿时在国内传为美谈。

1993年，中央电视台编辑播出了一套介绍国营企业改革经验的电视专题片，第一篇是“海尔经验”，第二篇就是“三九机制”。客观地说，一直到赵新先退休的那一刻前，他一直牢牢地掌控着这家国有企业，而其得失成败也可谓“成也一人，败也一人”。

三九的兴衰与多元化有关。从1996年到2001年，三九出手并购了140多家地方企业，平均每个月并购两家。2000年，赵新先在资本市场上强势出招，在不到一年的时间里，一举成为三家上市公司的主人。在当时的资本市场上，只有唐万新的德隆系同时控股了湘火炬、新疆屯河及合金控股三家上市公司。赵新先不无得意地说：“在资本市场上，三九的表现仅次于德隆。”

为了实现全球最大中成药企业的梦想，从2000年起，赵新先在国际和国内两大战线同时出击，分别实施全球创建1000家连锁中药诊所的“麦当劳计划”和在国内开办1万家连锁药店的“沃尔玛战略”。赵新先是那种颇有战略直觉的企业家，在产业的每一个转型点，他都能很早意识到，并迅速地做出反应。但他在项目的执行上则总是显得“大而无当”，在一次又一次的布局和冲杀中，三九的企业规模越来越大，但是能够给企业带来直接效益的项目却始终未现。2003年，四处狂奔而无所收获的赵新先和他的三九冲到了悬崖的边缘。秋天，媒体

披露三九共欠银行贷款98亿元，已经陷入巨额财务危机。此文一出，顿时把三九的资金窘境曝光于天下。接下来的一个多月里，银行的“讨债大军”纷至沓来，三九总部一片混乱。

在这样的时候，试图自救的赵新先突然把矛头对准了国有资产的拥有者。他认为：“三九负债率偏高的根源在于三九集团是一个怪胎，作为国有企业，其国有出资人是存在的，但却没有实际出资，国有出资人没有履行出资义务。对于三九集团而言，国家不仅没有出一分钱，而且也从未享受过债转股、贴息贷款等优惠政策。”

很显然，已经超过了60岁惯例退休年龄的赵新先不想再坐等下去了，他想利用此次财务危机，彻底，至少部分地解决三九的产权问题。

2004年3月，在北京的全国两会上，作为全国政协委员的赵新先在接受中外记者采访时，再度把矛头直指国资委。他说，国资委应当担负起企业股东为获得发展的流动资金增加投资，投入新的资本金的职能。两个月后，赵新先突然被免去三九企业集团总经理、党委书记职务。2005年年底，赵新先因涉嫌向境外转移资产被宣布“双规”。2007年6月，赵新先以“国有公司人员滥用职权罪”被深圳市罗湖区法院判处有期徒刑一年零九个月。

1997“世界不再令人着迷”

垮了……垮了……垮了……垮了……

——泰国司机，1997年

元旦那天，北京小雪。住在北京301医院的邓小平让人打开电视机，他看到中央台正在播放一部纪录片，就凝神看起来，可是看不清楚电视屏幕上那个远远走过来的人是谁。那边，走过来的那个，是谁啊？他问医生黄琳。黄琳说：“那个是您啊。您看清楚了。”屏幕上的那个人走近了，他终于看清了自己，动动嘴角，笑一笑。黄琳告诉他，这部电视片名叫《邓小平》，是刚刚拍摄的，有12集。他什么也不说，只一集一集地看下去。黄琳知道他耳背，听不见，就俯身靠在他的耳边把台词一一复述。每当电视里有一些颂扬他的话时，黄琳看到老人的脸上总会绽出一丝异样的羞涩。

50天后的2月19日，这个93岁的政治家走到了生命的终点。

对中国人来说，这是一个巨大的悲恸。在过去的20年里，这个心胸宽广、意志刚毅的老人一直是中国经济体制改革最重要的捍卫者和推动者，他在这段复兴的中国历史上深深地烙上了自己的印记。当他去世的时候，中国这艘东方巨轮已经驶过“历史的三峡”中最惊险的一段。路透社在他去世后第二天的评论中说，邓小平敢于撇开僵硬的计划体制而赞成自由市场力量，并让中国的大门向世界开放，他真正改变了中国。

邓小平的去世让整个上半年的中国一直无法从悲伤中完全摆脱出来。7月1日香港回归，这原本是一个举国欢腾的日子，却也因此染上了一重莫名的遗憾。在邓小平生命的最后时光中，让香港平稳回归一直是他最关心的事情，他也承诺将在回归之日亲赴港岛见证，可惜他最终没有等到那一天。回归当夜，那满天烟花中，应有一朵专为他开放。



▲《泰坦尼克号》来到中国

悲伤的云雾一直笼罩着1997年，自始至终。

这年，全球最热映的电影是美国好莱坞拍摄的《泰坦尼克号》，一艘20世纪初世界上最大的、号称“永不沉没的”的豪华客轮，在优雅的音乐伴奏和此起彼伏的惊恐尖叫声中沉入北大西洋海底，一起沉下去的，还有年轻的流浪画家杰克·道森与贵族小姐罗丝的爱情。当中国观

众百感交集地走出影院的时候，在商业世界，悲剧即将上演，哀伤如出一辙。

这是一个具有分水岭意义的年份。在此之前的三年里，联想、海尔、长虹等本土公司依靠价格战和高举民族品牌旗帜，在家电、饮料等消费品领域中节节取胜。企业家们沉浸在“500强梦想”中，政府及企业的信心已近爆棚。然而，接下来发生在亚洲及中国企业界的一连串突如其来的事件，让无数的梦想如泡沫般幻灭。

最重大的恶性事件是席卷亚洲各国的金融风暴。一个叫乔治·索罗斯的美国投资家在未来的很多年里一直被亚洲政治家们视为一个带有神秘邪恶色彩的金融巨鳄。从2月开始，索罗斯领导的量子基金瞄准经济过热、出现赤字危机的泰国，开始大肆抛售泰铢，使泰铢对美元汇率剧烈波动，泰国政府动用50亿美元外汇储备和200亿美元借款来干预汇市，但是仍不能阻止泰铢的一路下滑。到7月2日，泰国政府被迫宣布让汇率自由浮动，一天之内，泰铢大跌20%。在狙击了泰铢之后，索罗斯转而攻击马来西亚、菲律宾、印尼、韩国以及中国香港，所受攻击的国家和地区均蒙受巨大的金融伤害。这场亚洲金融风暴从1997年夏季开始，历时4个多月，对亚洲各国和所有的产业都造成了重大的影响。菲律宾、马来西亚和印尼的中产阶级财产分别缩水50%、61%和37%，中国香港、新加坡和泰国的居民资产则跌去了44%、43%和41%。当风暴席卷泰国的时候，《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼正好在泰国。8年后，他在畅销一时的《世界是平的》一书里心有余悸地描述了当时的景象：“泰国政府宣布关闭58家主要金融机构，一夜之间，那些私人银行家倾家荡产。我驱车前往曼谷的阿素街参加一个聚会，此处是泰国的华尔街，倒闭的金融机构多数在此。当我的轿车慢慢经过这些破产的银行时，每过一家，司机就喃喃自语道，‘垮了……垮了……垮了……垮了……’，这些泰国银行成了新的全球化时代第一次全球金融危机中的第一块多米诺骨牌。”[49]



▲亚洲金融风暴的始作俑者——索罗斯

即便是亚洲最发达的国家，也不能幸免于难。在韩国，受到攻击的韩元在两个多月里疯狂贬值50%，国家经济几乎到了崩溃的边缘。韩国政府不得不向美、日以及国际货币基金组织等请求紧急援助，借贷金

额为创全球纪录的550亿美元，并被迫承诺实施严厉的稳定经济计划及降低经济增长率，经济自主权一度丧失。韩国政府向所有公务员发布了一项“勒紧裤腰带”方针，要求公务员至少将薪水的10%存入银行。而民众则自发把家中的金银首饰捐献出来。在风暴中，韩国失业率高达11%，韩国企业蒙受了至少3万亿韩元的兑换差额损失，外债本息的偿还额增加了4万多亿韩元。多家大公司宣告破产或陷入绝境，其中就有前些年无限风光、被中国企业视为标杆的大宇集团。当风暴席卷时，一直处在快速扩张中的大宇其实已债台高筑，公司借贷资金达到了200亿美元的规模。面对危机，金宇中采取了一系列收缩计划，但同时却在汽车业务上加倍下注，靠大量发行高息债券和商业票据的方法融到135亿美元的短期债务资金，相继接管了双龙汽车和三星汽车，并继续推进其国际汽车巨头的战略。到年底，大宇的主贷款银行拒绝进一步对其追加贷款。1999年10月，负债800亿美元的大宇终于宣告破产，金宇中出走美国，韩国舆论发出“财阀亡国论”的怒吼。

在日本，虽然日元没有受到直接的攻击，但是动荡的紧缩效应也迅速扩散到所有的产业。9月18日，日本零售业的明星企业八佰伴公司向静冈县地方法院申请破产。这是一家中国消费者十分熟悉的传奇企业，它的创始人和田加津是一个10岁就开始做童工的日本传统妇人，靠经营一家蔬菜水果的小铺子起家，历经40年发展成一家年销售额50亿美元、在世界各地拥有400家百货店和超市的大型跨国公司。以她为生活原型拍摄的日本电视连续剧《阿信》曾经在中国创造出最高的收视率纪录。1995年年底，“上海第一八佰伴”开业，当天一共涌进了107万名顾客，创造了吉尼斯世界纪录。在过去的几年里，八佰伴是日本最具扩张野心的百货公司，它在日本拥有26家大型百货店，在东南亚、欧美和中国开有40余家商场。当金融风暴来袭的时候，它在东南亚的多家商场被迫关闭，公司资金链的危机很快暴露出来。而此时的日本银行已自顾不暇，破产时八佰伴的总负债高达13亿美元。

亚洲金融风暴在中国的周边国家一一发作，景象之惨烈让人胆战心惊。金融资本主义和全球化展现出了它凶狠和强大的破坏性的一面。这自然会影响到中国的产业经济和民众心态。在全球股市的大跌风潮中，在过去颇为活跃的中国股市也陷入低迷，消费市场更是一派萧条。经过几年的宏观调控，通货膨胀的压力日渐释放，通胀率几乎下降为零，但是，消费过冷的景象却同时出现了。根据国家统计局的报告，到1997年中期，全国的工业库存产品总值超过了3万亿元，出现了“结构性过剩”的现象，95%的工业品都是供大于求。6月份，国家经贸委、内贸部、对外贸易经济合作部等不得不联合成立了全国库存商品调剂中心，以求加速企业商品流通，这种积压景象只在1990年时

出现过一次。

就是在如此恶劣的大环境下，那些超速发展而对风险毫无预警的著名企业都因各种不同的原因发生了可怕的雪崩，使得该年度成了企业史上的一个“崩塌之年”。 50

1月，因“标王”而显赫一时的山东秦池酒厂被曝光“白酒勾兑”丑闻。在此之前，秦池的销售一直很旺盛，白酒罐装线从两年前的5条增加到了47条，它还被评为“中国企业形象最佳单位”。就当姬长孔兴冲冲地赴北京领奖的时候，《经济参考报》刊出一条爆炸性新闻，该报记者经调查发现，秦池在山东的基地每年只能生产3000吨原酒，根本无法满足市场的翻番增加，因此，该厂从四川的一些酒厂大量收购原酒，运回山东后进行勾兑。记者找到了向秦池供酒的四川企业，他们还细致地描述了他们看到的被吹嘘是中国最先进白酒罐装线的实际现状：“秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有10多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。”这篇报道如滚雷般传到了全国各地，几乎在很短的时间里，它被无数报刊转载。一直被媒体高高吹捧着的姬长孔根本不知道如何应付这样的局面，他唯一想到的办法是派人到报社做公关，表示愿意出数百万元“收购”这组报道。“标王”就此“陨落”，年底秦池销售额从9.5亿元跌到6亿元，再一年跌到3亿元。2000年7月，秦池还不上300万元的货款，法院裁定拍卖“秦池”商标，公告发出，全国无一人应拍。

也是1月，在南方的珠海，激情四射的史玉柱走到了悬崖边。巨人集团被曝光出现了财务危机，它发动的保健品大战耗费了所有的资金，同期在建的巨人大厦在完成地下工程之后就因为资金短缺而停了下来。1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者到巨人集团总部上门讨债。危机迅速被放大，种种关于巨人集团资产被查封、员工工资被拖欠、高层经理携款潜逃等负面新闻连篇累牍地出现在报刊上。那段日子，被媒体捧为“时代偶像”、一向缺乏公众沟通能力的史玉柱把自己关在一间300平方米的总裁办公室里，拉下所有帷幕，拒绝与外界有任何接触，数十日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地坐着。根据当时的情况，只需要有1000万元左右的资金，巨人大厦就可重新开建，诸多冲突就会被缓解，可是史玉柱就是没有办法找到这1000万元。他整天在大办公室里来回踱步，把地毯都踩得坑坑洼洼了，却还是束手无策。日后他哀叹说：“我终于知道什么叫一分钱难倒英雄汉了。”火力凶猛的报道终于把巨人集团彻底摧毁，品牌受到重大伤害，销售商拖欠货款不付，各地分公司纷纷瓦解。仅半年，巨人集团就宣告解体，史玉柱身无分文，惶惶然离开珠海这块伤心地。他游荡大江南北，最后辗转到南京蛰伏了下来。史玉柱的败走在当年

引起了巨大的震动，在后来的三年里，一直有年轻人给他写信，询问他的现状，希望看到他重新站起来。他的一位浙江大学学弟在给他的信中写道：“你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。”三年之后，舔净伤口的史玉柱果然以一种十分怪异的方式站了起来。

保健品行业的另一家明星企业三株集团的状况一点也不比巨人集团好。在1996年实现了让人咂舌的80亿元销售额之后，公司管理上的混乱已经到了失控的边缘。为了追求高速度，三株广招人马，它在地区一级的子公司就多达300多家，县级办事处2210个，乡镇一级的工作站则膨胀到13500个，直接吸纳的就业人员为15万以上。这支10多万人的销售大军如蝗虫一样在各地乱窜，种种夸大功效、诋毁对手的事件频频上演，单是1997年上半年，三株因“虚假广告”就遭到了起诉10多起。吴炳新在内部总结会上气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事。”年底，三株销量出现大幅度滑坡，比上年锐减10个亿。吴炳新在年终大会上痛陈“十五大失误”，其中包括市场管理体制出现严重不适应、大企业的“恐龙病”严重以及财务管理出现严重失控等，三株危机震惊全国。作为90年代中期最高调的企业，三株集团的全面崩塌源于一个偶发事件。湖南省常德汉寿县一个退休老船工陈伯顺花428元买了10瓶三株口服液，服用后出现遍体红肿、全身瘙痒症状，不久后病发死亡，陈伯顺家属状告三株。1997年年底，常德法院认定三株口服液为不合格制品，并一审判决三株败诉。此案见报后，给风雨飘摇中的三株以致命一击。到1998年的5月，三株全面停产。让人唏嘘的是，1999年4月，湖南省高级人民法院二审判决陈伯顺之死与三株无必然因果，三株集团胜诉。而此时，三株的销售体系已土崩瓦解，它留给中国商业界的只是一道耐人寻味的思考题：一个年销售额达80亿元的保健品帝国为何如此脆弱？

保健品市场的信用崩盘和急速萎缩，祸及业内所有的激进企业。那家跟三株一样靠大言不惭的广告轰炸起家的沈阳飞龙此时也奄奄一息，总裁姜伟向媒体发表了一篇长达万字的《我的错误》一文，公开承认犯下20个失误，其中包括决策的浪漫化、模糊性、急躁化等。姜伟用一种不无“浪漫”的笔调对自己痛加指斥：“总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中，导致全体干部也处在一种惊弓之鸟般的心态当中。在这种自上而下的心态中，片面决策有之，错误决策有之，危险决策有之。”在那个无比激越的青春期年代，企业家们显得非常直率，他们并不惮于向公众坦陈自己的错误，而没有考虑到这种“公开

的检讨”将对企业经营造成怎样的伤害。

年底，在风声鹤唳中，广州太阳神公司的创始人怀汉新也黯然宣布辞职。太阳神是最早因为多元化战略而付出代价的著名企业之一。就在销售额创纪录地达到13亿元之后，怀汉新吹响了多元化的号角，他将坚持多年的“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的公司战略改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年之内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，在新疆、云南、广东和山东相继组建了“经济发展总公司”，进行大规模的收购和投资活动。怀汉新对这些项目寄予厚望，甚至提出了近乎“人有多大胆，地有多大产”的豪言壮语。在此后的两年内，太阳神先后在这些项目中投入3.4亿元，而非常不幸的是，这些项目竟无一成功，却耗尽了太阳神的资金和精力。怀汉新日后痛言：“在追求高速发展时，没有进行专业化体制的建立，没有注重建立规范的投资审核和操作，以及跟踪、评价、监控体系，导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”1996年公司出现1100万元的亏损，1997年亏损扩大到1.59亿元，在香港上市的股票股价跌到惨不忍睹的每股9分港币。12月，怀汉新辞去总裁职务，从此深居简出，太阳神江河日下。

在连锁商业领域风光无二的郑州亚细亚公司同样陷入了绝境。那个一心以日本八佰伴为榜样、想要成为中国商业第一人的王遂舟看上去是一个雄心过于膨胀的企业家，他开在各地的亚细亚商场无一赢利。从1996年年底起，一连串的恶性事件频频发生，上海分公司的总经理被厂家软禁并拖到黄浦江边暴打了一顿。天津等地的商场甚至出现了商品被哄抢一空的局面，各地供应商集体到郑州找王遂舟讨钱，他们在一堵挂满了奖状和铜牌的“荣誉墙”上拉起了“亚细亚为何欠账不还？”的横幅。1997年3月15日，凄风苦雨中的王遂舟向他的部属们宣布了辞职的决定，亚细亚集团负债6.15亿元，资产负债率为168%。他说，“我得到了很多很多教训，我们每个人都得到了经验和教训。如果亚细亚垮台了，恐怕我的耻辱柱大些，而你们的就在我旁边。”这一天，是他40岁的生日。

在刚刚兴起的互联网领域，第一个败局也即将出现。瀛海威始终没有找到成长的方向，它的全能型、收费式运营模式显然没有得到网民的认同。到9月，网站月收入下跌到30万元，尽管开展了大规模的巡回推广活动，全国的注册网民数只有6万人。张树新感受到了来自市场的寒冷，在这一年圣诞节的日记上，曾经当过大学诗社社长的张树新十分感性地描述了一个真实的场景：“深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速慢行。前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向，偶

遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面。视野里一片迷茫，我们全神贯注小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队……我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗？”[51]

当我们回望1997年的时候，总是会想起德国思想家马克斯·韦伯的那句名言：“世界不再令人着迷。”（the disenchantment of the world.）在过去的10多年里，中国最出色和成长最快的企业大多数出现在日用消费品和家用电器领域。1997年发生的这些崩塌，意味着这两大明星产业的“狂飙时代”已经基本结束。

中国的经济变革常常让人生发峰回路转、否极泰来的感慨。这一段历史，从来不是按照人们预想中的路线一丝不苟地前行的。更多的情况是，一条又一条的岔路总是在最意外的时刻出现，它让人们的智力和承受力面临极限的挑战。正如发生在1997年的景象那样，亚洲金融风暴的陡然爆发以及国内市场的空前萧条，却“意外”地让中国国有企业的市场化改造进程突然加速。

事实上，由“诸城经验”而来的中小国有企业产权改造试验，在一开始进行得并不顺利，它受到了意识形态方面的攻击。一些人士撰写“万言书”对产权改造提出质疑，认为这势必造成国有资产的大面积流失。[52]他们认为“放小”改革就是“以改造社会主义生产资料公有制为名，行否定公有制之实”，“作为社会主义经济补充的私营经济、外资经济发展势头异常迅猛，已经威胁到公有制经济的主体地位”。这些言论出现在某些理论刊物和新闻媒体上，形成了一股很浓厚的批判氛围。而支持改革的学者们也开展了针锋相对的辩驳，吴敬琏撰文说：“改革已经推进到传统体制的核心部分，而在这个领域内传统思想的影响又表现得特别强烈和有害。”[53]在这场大辩论中，那些反对者提不出对现实状况有改进效果的经济方案，而全国的国有和集体企业确乎已到了非改不可、不改就死的局面。这年1月，第三次全国工业普查结果出炉，各项数据表明，局势已到了十分危险的底部，国有企业的资本收益率只有3.29%，大大低于一年期以上的存款利率。在39个大的行业中，有18个是全行业亏损，国有工业的负债总额已占到所有制权益的1.92倍，企业自有资产不足以抵偿其债务，换言之，就是整个国有企业集团已处在资不抵债的境地。有关部门在一份提交给国务院的报告中以一系列数据证明，在其他一切条件（包括劳动时间、税收等）都相同的情况下，国企的劳动成本要比私企高许多，这就是国企无法同私企竞争的一个主要原因。《远东经济评论》把新一轮的国有企业改革称为一条“不归路”，它说：“这已不是秘密，中国需要对更多的国有企业进行结构改革，不管这个过程可能有多么痛苦。不进行结构改革，中国只会是越想捞回损失却损失得越多，最后连老

本都赔上。”

这场火药味很浓的争论在9月12日得到了终结，中国共产党第十五次全国代表大会在北京召开，江泽民总书记在报告中对传统的公有制理论做出重大修正，提出了“混合所有制”的概念，认为非公有制经济已经不仅仅是“补充”，而且是“重要的组成部分”，国有经济的比重减少一些，不会影响社会主义性质。《人民日报》评论员马立诚和凌志军在畅销一时的《交锋——当代中国三次思想解放实录》（1998年出版）一书[54]中，将此次关于姓“公”姓“私”的争论视为1978年（关于真理标准的讨论）、1992年（关于姓“社”姓“资”的讨论）之后第三次重大的思想交锋，而十五大的召开则表明中国开始了第三次“思想解放”。

在中央高层和社会改革力量的推动下，一场大规模的产权清晰化运动如期而至，它将于1998年进入高潮期。在这场影响深远的产权改革运动中，苏南模式的终结是一个很有典型意义的重大事件。在过去20年的企业史上，以集体经济为主的苏南模式与以私营经济为主的温州模式是两大企业成长路径。后者遭遇无数质疑和磨难却始终曲折地壮大，前者则在无数的推崇和扶持下，渐渐落入了体制滞后的困局。

跟“温州模式”一样，社会学家费孝通是“苏南模式”的概念提出者，他在1984年发表的《小城镇·再探索》[55]一文中写道，80年代初，江苏农民没有把社队企业分掉，而是通过工业保存下了集体经济实体，又借助上海经济技术的辐射和扩散，以乡镇企业为名而继续发展，“我称之为苏南模式”。很多学者用西方的经济学名词将这种模式称为“地方政府公司主义”（Local State Corporation）。在改革开放之初的15年，它依靠其公有制性质和较国有企业灵活的运行体制以及“船小好掉头”等优势，迅速成为全国最先进的企业模式。在温州模式被不断打压的时候，苏南模式却因其纯正而显赫的集体性质大放光芒，这里也因此成为中国乡镇经济最活跃和最发达的地区之一。然而，到90年代中期之后，集体经济的弊端渐渐显露和严重起来，主要体现在四个方面。一是政企不分。苏南模式的特点就是党、政、经、社四合一，很多著名的企业都是由一个行政村整体翻牌过来的行政性公司，厂长经理与镇长、乡长是可以相互兼任的。这种状况直接导致了企业经营目标的多元化，企业一旦做大就成了一个“怪胎”。二是“产权空心化”。“人人所有，人人没有”的产权特征使得原本灵活的企业渐渐染上了“国企病”，出现了“厂长负盈不负亏”、“穷庙富和尚”等现象。以直言而著称的经济学家董辅礽在考察苏南之后，很直率地说，“说白了，苏南模式就是二国营”。三是企业“政绩化”。“干部经济”直接导致了“政绩经济”，苏南各地为了拉抬国内生产总值，大规模地搞重复建

设和恶性竞争。四是效益大幅下滑，业绩作假成风。多年以来，苏南模式以根正苗红而成为全国典范，其改革效应关乎诸多官员的升迁乌纱帽。于是，为了让“经济数字”年年上升，作假之风盛行苏南。上海《文汇报》曾在1995年6月24日专门发表文章《不要再刮“浮夸风”》，揭露苏南地区正在进行数字大战，有些县市统计的工业产值有近一半的水分，作者颇带嘲讽意味地建议，应该向那些吹牛的苏南干部征收“牛皮税”。学者惠海鸣则披露，一些被树为“全国典型”的苏南企业尽管效益滑坡，却每天还要接待各地的参观取经者，“为了接待参观者，宁愿机器空转。那些典型企业，纸糊灯笼样样好，但人一走，窟窿很大，有的能放进一头牛，有的甚至能放进一座小山头”。

苏南模式的体制困局到90年代中期已经暴露无遗，除了极少数企业靠特殊的机缘完成了产权改制之外，大多数企业仍然深陷在日渐暗淡的光环中。[56] 江苏乡镇企业的增长速度明显低于体制更为宽松和灵活的浙江。吴敬琏教授评论说，“在20世纪末的经济波动中，它不仅没有起带头作用，反而落在了后面”。从1995年起，苏南一些干部和企业家开始悄悄往温州跑。他们放下身架，研究起那种陌生的、在过去还被他们嘲笑过的“非驴非马经济”。很快，股份合作制被引入苏南，在宜兴、无锡等地被尝试。到1997年，随着产权改革浪潮日渐被中央认可，对苏南模式的反思日渐成为主流的声音。10月，江苏省委书记陈焕友在江苏省委九届七次全体委员扩大会议上说：“随着社会主义市场经济的深入发展，苏南模式遇到了新情况、新问题，突出表现为所有制结构比较单一，政企权责不分，企业产权不明晰，原有的机制活力逐步减弱。集体所有制的乡镇企业已渐为旧体制所‘同化’，活力锐减，而且许多地方领导仍抱住苏南模式不放，片面强调集体性质的公有制，阻碍发展非公有制经济。”陈焕友的这番讲话被国内传媒迅速传播，在江苏乃至全国引发了地震般的轰动，被认定是江苏官员第一次对苏南模式进行公开的反思。褒贬之声一时四起，陈焕友承受了巨大的压力，以致他不得不在几天后的江苏经济高层论坛上“辟谣”，声称自己从未要否定苏南模式。尽管如此，环绕在苏南模式上的政治性光环开始日渐散去。其后几年反思文章层出不穷，苏南模式从开始松动到真正走到终点，将经历数年的阵痛与曲折，到2002年年底，在苏南地区有93%的乡镇集体企业通过各种方式“改制”成了私营企业。

苏南模式的终结，意味着集体经济的一次脱胎换骨，在更广泛的时空跨度内，它标志着自20世纪50年代开始试验的合作社制度及后来的人民公社制度在基层经济组织中的彻底淡出。一种更为市场化的、以产权人格化为特征的企业制度终于成为主流的企业成长模式。

亚洲金融风暴的袭来，给中国企业变革带来的另一个意义深远的影响

是，它彻底击碎了人们对日韩财团企业模式的膜拜，尤其是被视为仿效标杆的大宇集团的窘境让决策层重新思考大企业的培植思路。[57] 在1996年刚刚形成的“抓大”战略“意外”地改弦易辙了。

当时的“抓大”思路是，“由国家主导，重点扶持若干家优势企业向财团模式发展，使之成为有国际竞争能力、代表中国实力的巨型公司”。可是日韩财团在金融风暴中暴露出的脆弱，让中央政府对这条路径彻底失去了信心。连大宇这样的企业都无法抵抗国际金融资本的袭击，那么中国的“类大宇”企业们能够逃脱这种命运吗？于是，一种新的“国退民进”的新战略出现了，它的基本思路是，国有资本从完全竞争领域中大面积退出。在一份报告中，专家们建议国营企业应该从164个竞争性行业中“坚决撤出”，同时在上游能源性行业中强势地形成垄断格局，这些行业包括钢铁、能源、汽车、航空、电信、电力、银行、保险、媒体、大型机械、军工等。在这些领域，政府将竭力排斥民间及国际资本的竞争，通过强化垄断来保证国营企业的既得利益，作为国营资本的所有者，国营企业的角色不是被削弱而是更为增强了。

这个中国式转轨在1997年十分微妙地出现了。很显然，这是一种与上一年完全不同的“抓大”战略，在随后的10多年里它一直被坚定地执行着，并最终把中国带进了一个国家商业主义的时代。一个留在1997年的悬念是，如果金融风暴没有爆发或迟两年爆发，后来的中国公司将呈现一派怎样的景象？

历史没有假设。中国公司在财团式成长的道路上折途而返。它造成的最直接的后果是，那些先前被列入500强培植名单的“种子企业”陷入了十分尴尬的境地，因为根据新的国资退出原则，从事家电业的海尔和长虹、计算机业的北大方正、制药业的华北医药以及造船业的江南造船厂等都不处在被政策保护的垄断性行业，而这也正是当初它们被选中的原因，因此对它们的倾斜扶持便一一落空了。我们即将看到的事实是，到2007年年底，中国已有22家企业出现在《财富》“世界500强”名单中，它们无一例外都是垄断型国有控股企业，而10年前确定的6家“种子公司”，除了宝钢之外，其余5家企业都没有按照“既定时间表”进入“世界500强”。在晦明不定的1997年，还是有令人兴奋的商业事件发生。值得记住的起码有两件，第一件当然还是出现在互联网产业，丁磊、王志东和张朝阳三个年轻人把中国带进了“互联网元年”。另一件也很有历史意义，那个创办了深圳华为公司的任正非搞出了一个“基本法”。



▲早年的丁磊、张朝阳和王志东

尽管张树新的瀛海威迷路了，但是在互联网历史上，1997年却是一个科技狂潮的起点。在领跑的北美市场，最显赫的互联网英雄是华裔青年杨致远。当年三季度，雅虎的市场价值升至28亿美元，超过了炙手可热、让比尔·盖茨都十分畏惧的浏览器大王网景公司，杨致远从起家时的网页目录服务出发，大举向满足互联网所有需求的综合服务转型，“门户网站”成为第一个成熟的商业网络概念。在雅虎效应的推动下，美国最大的新闻门户网站美国在线突破了1000万注册用户的大关，电子商务领域的亚马逊公司公开招股引起轰动，从事在线拍卖的eBay公司创建。一个以网络为主题的高科技投资狂潮由此掀起。在中国，中国互联网络信息中心（CNNIC）发布了第一次《中国互联网络发展状况统计报告》，确认全国共有上网计算机29.9万台，上网用户数62万，WWW站点约1500个。星星之火，已经隐约闪现。

这年6月，26岁的丁磊在广州创办了网易公司，员工3人，注册资金20万元，办公面积7平方米。丁磊的想法很简单，如果人们要在互联网上联系，那一定要一个自己的“房间”和“信箱”吧。于是，他写出了第一个中文个人主页服务系统和免费邮箱系统，网站域名他想到用数字163来表示。至于网易怎么赚钱，他日后说，“如果当初就想靠做站点赚钱，我可能就把路走错了，当时我一心想着靠写软件赚钱”。丁磊无意中证明了中国互联网产业的一个“真理”——“唯有免费才能生存”。免费的网易邮箱和个人主页让它的注册用户快速增长，到1998年5月，在CNNIC公布的全国中文网站排名中，网易名列首位。9月，丁磊顺势转型，将网易改造成了一个类似雅虎的门户网站。

10月，29岁的软件工程师王志东领导的四通利方获得了来自美国华登集团、美洲银行罗世公司及艾芬豪国际集团的650万美元风险投资，

这是中国互联网获得的第一笔风险投资。四通利方创办的中文网站最早是想卖王志东写的软件赚钱，为此，他搞了几个问答论坛，没有想到的是，技术论坛反应平平，而体育论坛却异常火爆。10月31日，中国足球队在大连金州体育场参加世界杯亚洲十强赛，结果输给了只有52万人口的石油小国卡塔尔，第六次冲击世界杯失利。第二天凌晨2点15分，一个叫老榕（真名王峻涛，他后来创办了中国第一个B2C网站8848公司）的网友在四通利方体育沙龙上发了一个帖子《大连金州没有眼泪》，48小时内它被点击阅读两万多次，这是第一篇引起公众轰动的网络文章，互联网的草根特征和惊人的传播效应第一次真实地展现出来。两周后，发行量很大的《南方周末》用一个整版的篇幅报道了这个事件。到1998年夏天的法国世界杯足球赛期间，四通利方的体育论坛已经十分火爆，创造了日点击310万次的访问记录，网站还拿到了18万元的广告收入。不过就是在这样的时候，王志东们还是不知道该把公司带到哪里去。在一个产业胚胎刚刚成形的时候，并不是所有的人都知道出口在哪里，于是有时候，偶然的机遇或不经意的一瞥竟会成为日后成功的起点。就在世界杯期间，体育文字编辑陈彤去北京国贸中心拜访惠普公司。在一间办公室等朋友的时候，陈彤在一张桌子上随手翻看一份公司内部刊物，无意间他读到一段文字，说在美国，互联网访问量最高的是新闻频道而不是其他。回到公司，他向王志东提出了开办一个新闻频道的意见。那是一个忙乱不堪的日子，谁提出一个创意谁就可以占到一个山头，他很自然地成了新闻频道的创办人。年底，四通利方宣布并购北美网站华渊资讯网，并更名为新浪网。日后，它成为中国网络界影响力最大的第一新闻门户网站。

也是在这一年的1月初，美国麻省理工学院的博士生张朝阳也创办了他的网站爱特信ITC，他22.5万美元的创始资金来自两位美国教授，其中一位就是写出了《数字化生存》[58]的尼葛洛庞帝。网站一开始没有内容，张朝阳就把《数字化生存》先放了上去。对于未来怎么赚钱，他也一点没有底，最初的想法是承揽网页制作业务。到12月，22.5万美元就花光了，张朝阳只好再向投资人求救，磨破嘴皮子好说歹说又拿到10万美元。1998年2月，张朝阳也跟丁磊一样想到了在中国“克隆”雅虎，他搞出了一个中文网页目录搜索的软件，连网站名字都模仿雅虎叫“搜狐”。跟当时英文不好的丁磊和王志东比，“海归派”的张朝阳有先天的国际优势，他以尼葛洛庞帝的弟子自居，在国内和海外媒体上频频露面。很快，他融到了英特尔和道琼斯的215万美元投资，10月，他以“中国代表”的角色被美国《时代周刊》杂志评为“全球50位数字英雄”之一。就这样，这个陕西青年成了中国网络经济中的第一个英雄式人物。

丁磊、王志东和张朝阳的集体出现，宣告了中国互联网元年的到来。

在这个创始时刻，我们已经看到了门户网站、搜索引擎以及风险投资等全新的商业概念。更有意义的是，这些网络公司从诞生的第一天起，就自觉地置身于全球化的背景之中，并有着清晰的产权结构，完全摆脱了过去10多年的所有制困扰。这是一个没有“制度原罪”的产业，是一次发生在阳光下的财富革命。



▲任正非

一家企业把自己的战略规划命名为“基本法”，听上去是一件很奇怪的事情。做这件事的人就是后来被视为“企业家偶像”的任正非。

这一年，尽管任正非的华为已经是一家规模不小的企业，但是在企业界，它几乎没有什么知名度。1996年，中关村四通公司一位名叫李玉琢的副总裁打算跳槽到华为，四通总裁段永基问："你准备到哪里去呢？"李玉琢说："去华为。"段永基惊诧地说："华为？没听说过，没什么名气吧？"

没有名气的华为在此时的电信行业却已经露出它锋利的钢爪。从90年代初开始，中国的电信市场复苏，随着程控技术的推广，全国电信网络面临一次全面的更新改造，这无疑是一个巨大的商业机遇。对于拥有自主程控交换技术的华为来说，这是千载一遇的机会。在这个行业里，诺基亚、爱立信等跨国公司具备绝对的竞争优势。任正非在起步之初，依靠"农村包围城市"的策略，从一些偏远的城镇电信局突破，迅速抢去了一块大公司们还没有来得及顾及的"蛋糕"。随之，华为与跨国公司们的正面战争便爆发了。由"农村"进入"城市"，华为遭遇了强大的竞争，很多中心城市和发达省份的电信部门不信任华为的产品。便是在这时，任正非想出了一个外国同行做梦也不会想到的方法：他游说各地电信局，由华为与电信职工集资成立合资企业。[59] 在华为的一份内部文件中，任正非如此阐述他的策略："通过建立利益共同体，达到巩固市场、拓展市场和占领市场之目的。利益关系代替买卖关系；以企业经营方式代替办事处直销方式；利用排他性，阻击竞争对手进入；以长远市场目标代替近期目标……"[60]

华为的合资模式率先在四川取得成功。1997年，四川电信管理局由工会出资，与华为公司组建四川华为公司。到年底，华为在该省的业务合同就从上一年的4000万元猛增到5亿元，一下子涨了12倍。作为合资方，四川电信分到了25%的丰厚利润。四川模式当即产生了连锁效应，在一多年的时间里，华为先后与天津、上海、山东、浙江等省市组建了9家合资公司，其主要业务就是把华为的设备卖给合资的电信公司，这一模式让华为转眼之间成了各地电信局的"自家人"，自家人采购自家人的设备便俨然成了最合理的事情。电信局的设备采购费用是由国家财政出的，而产生的利润则可以分一部分给内部的职工，这实在是让各地局长难以拒绝的好想法。对于华为来说，合资模式让它成为电信市场的垄断型供应商。在河北省，华为的业务从零一下子做到10亿元，在山东省，则从原来的2亿元销售额猛增到惊人的20亿元。从四通跳槽到华为的李玉琢出任过合资合作部的部长，是华为合资工程的主要操盘手。他回忆说，当时有的电信局甚至拆了其他公司的设备，改装华为的机器。在短短的一年多时间里，华为陡然坐大，成为国内增长最快、暴利率最高的电信企业。1997年，华为的销售额实现41亿元，同比增长60%。

为了组建这些合资公司，任正非日夜奔波于全国。他个性内向，脾气暴烈，不喜与人交流，但是与电信部门的谈判却无往不利，其原因只有一个，那就是他开出的合作条件实在让人难以拒绝。在后来的很多年里，他一直拒绝接受任何采访，屏蔽了自己与传媒界的任何关系。而在电信行业，无论是省部级官员还是一个小县城里的局长，只要是能够给华为带来业务的，他都来者不拒，亲自接待。他说，“我只见给我市场的人，因为他们是我的衣食父母。”对于竞争，他则说得更为直接，“华为的核心竞争力，就是客户肯选择我们的产品而不是别人的。”

从一开始，华为的合资模式就受到同行的攻击，它被质疑是“不正当竞争”。任正非曾经试图在每一个省都组建合资公司。但是由于告状的国内外企业实在太多，到1999年之后，任正非被迫整编这些合资公司。但事实上，华为的市场目标已经实现，合资公司的使命已然完成。它成为全国电子企业中成长最快的黑马企业。

如果仅仅靠这种颇为可疑的商业模式，任正非和华为很可能并不会走得太远。在一个转型的时代，法制的滞后以及对灰色行为的宽容让无数企业家获得了超越式的成长和惊人的利益。而这中间隐藏着的种种毒素也同样让这些人无法从这种非正常的商业逻辑中挣脱出来。跟同时代的企业家相比，任正非的超人之处是，在从事不无争议的原始积累的同时，他也正在进行一场坚决的自我救赎。从三年前开始，他聘用中国人民大学教授吴春波等人为华为起草一个企业战略规划。它参照当时的《香港基本法》，很有想象力地被命名为《华为基本法》。任正非要求吴春波等学者弄清楚三个问题：华为是谁？华为从哪里来？华为要到哪里去？1997年3月27日，八易其稿、103条的《华为基本法》通过最后一次审稿。日后，它被认为是改革开放以来，中国企业制定的第一部企业管理大纲。

在《华为基本法》中的第一条，任正非就明确提出：“华为的追求是在电子信息领域成为世界级领先企业。”为了实现这个目标，任正非十分严苛地设定了专业化的发展战略，“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业”。此外，《华为基本法》还确定了两条十分惊世骇俗的原则，一是实行员工持股制度，“普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层”。作为企业的创始人，任正非大量稀释自己所拥有的股份。据他自己透露，“我在公司中占的股份微乎其微，只有1%左右。华为70%的管理层和员工拥有华为的股份”。二是在技术开发上近乎偏执地持续投入，任正非坚持将每年销售收入的10%用于科研开发，这在中国著名企业中是一个无

人可及、无人敢及的高比例。

正是这些原则使得默默无闻的华为蜕变成一家前程远大的中国公司。

【企业史人物】时代标本

如果要为这部30年的企业史选一个标本人物——只选一个，史玉柱可能是最典型的。他身上聚集了一个商业传奇的所有戏剧性要素：一个边城少年，毕业于名牌大学，身无分文地来到一个大都市，仅仅几年就成为全国青年的偶像，然后又迅速陷入绝境，接着竟又不可思议地再度复活，更让人惊叹的是他在两个以上的行业里取得了不可一世的成功。这是一个达尔文主义的信徒，他信奉“成功至上、生存第一”的信条，他的经历似乎在证明，“成功是一种了不起的除臭剂，它可以去除你过去所有的气味”。[61]

1997年年底，史玉柱背负2亿元债务仓皇逃离伤心地珠海。他去爬珠穆朗玛峰，在半路上差点迷路冻死，他日后回忆说，“这条命都是白捡回来的，所以人一下子就放得特别开”。这是一个在事业和肉体上都“死”过一次的人，所以，他百无禁忌。下山后，史玉柱蜗居在江苏的江阴县，靠朋友借助的50万元，图谋东山再起。他把脑黄金改名为脑白金，重新包装推出。这一次，他做对了很多事情：第一是稳扎稳打，打透一个市场再打下一个；第二是坚决不赊账，保证资金链的安全；第三就是继续广告轰炸的策略，他把几乎所有的钱和精力都放在促销上，让市场在短时间内爆发。他曾经专门到农村去调研，找老农民聊天，揣摩他们的心思。脑白金在县级和乡镇市场迅速走红。

任意夸大及渲染产品功能，以感性促销的方式打动消费者，这是史氏营销的秘诀。除了狂打广告外，他把所谓的“软文”武器发挥到了极致。“软文”是那种看上去像是新闻报道，实则是企业出钱刊登的广告文字，由于以“非广告”的形式出现，所以能够巧妙地规避《广告法》的限制，这是中国报业的一个怪胎。史玉柱亲手写了10多篇脑白金的“软文”，他宣称脑白金是人类“长生不老”的最后秘密，美国人正疯狂抢购脑白金，它还跟克隆技术一样是20世纪“生命科学的两大盛会”。当美国宇宙飞船升空的时候，他则杜撰说宇航员们正是因为吃了脑白金才改善了睡眠。在一段时间里，国内众多的县市报纸上都出现过脑白金的整版“致歉信”。当一个市场久攻不下的时候，史玉柱就会策划一场“免费赠送”活动，然后就致歉说：“由于低估了市民对脑白金的热忱，面对数以万计的市民到场，我们仅有的40余名（根据不同情况填写人数）维护秩序人员手足无措，加之烈日的蒸烤，最终导致现场失控，护栏挤倒，保安冲散，十余人挤丢鞋子，用于赠送的脑白金被哄抢，甚至出现近10人受伤（皮外伤）的悲剧。这是我们最为心

痛和始料不及的。”接下来当然就是紧急送货以缓消费者之饥渴。那是一个非常感性和冲动的消费群体，没有人抵挡得住史玉柱式的广告诱惑。

由于广告与功能严重脱钩，所以，中国的保健品有各领风骚两三年的铁律，史玉柱是“天才”地打破了这一周期的唯一人物。他的办法是把脑白金的服用功能彻底“抽离”，而直接将之定义为“礼品”，“今年过节不收礼，收礼就收脑白金”的电视和报纸广告铺天盖地。这则广告连续多年被有关广告测评机构和媒体评选为“中国十大恶俗广告”之首，然而脑白金的销量却连年上升。史玉柱因此很不屑地说：“评选广告的专家们唯美，讲创意，讲社会责任感，就是不讲能不能卖货，但是厂商只认销售额。”

到2001年，史玉柱仅仅用三年时间就把脑白金做成了中国最畅销的保健品。2月3日，史玉柱在上海报纸刊登广告，宣布向当年巨人大厦的债主们还款。他试图用这种方式宣告自己的新生，并重回中国商业主流。“还债新闻”引起轰动，他被中央电视台选为当年度的“CCTV中国经济年度人物”。不过，很多媒体仍然不能原谅他在脑白金推广中的种种行径，在此之前，脑白金已经因涉嫌改写产品说明、任意夸大功效以及违反《广告法》而在各地遭禁。2002年3月14日，《南方周末》在头版发表长篇报道《脑白金真相》，对脑白金中褪黑素的功用提出了学术质疑。文章列举大量事实，证明脑白金在各类广告和软文中提供的很多数据和事实都是伪造或片面的，记者最后写道，“脑白金和史玉柱的面孔就在我们面前，他们越来越模糊，我们找不到恰当的词汇形容他们”。据作者杨海鹏透露，史玉柱在此文发表的前一夜，专程飞赴广州，在《南方周末》编辑部坐到凌晨，多番辩解协商，报纸还是决定刊发。这则报道让史玉柱试图重返主流的信心遭到重创。而十分奇异的景象是，他原本以为此文一出，脑白金将跟当年的三株一样，从此灰飞烟灭，然而，市场的反应却意外的“坚挺”，脑白金销量竟没有受到太大的冲击。史玉柱之“百毒不侵”让人惊叹。2003年12月，史玉柱以11.7亿港元的价格把脑白金出售给北京四通的段永基。一个有趣的细节是，段永基在发布收购新闻的时候，竟直言“脑白金什么都不是”。他说：“脑白金就其技术含量来说，什么都不是。但是，就这么个东西他能卖得这么好，而且持续六年，现在还在持续增长。真的白金卖出白金价，不是本事；而把不是白金的东西卖出了白金价，那才是真功夫。”当大学教授出身的段先生与曾经被视为“中国青年楷模”的史先生为了一个“什么都不是”的商品举杯相庆的时候，全中国的消费者唯有远远地默视而咬齿无言。

在把饱受争议的脑白金套现出手后，史玉柱转而推出复合维生素类产

品黄金搭档。在黄金搭档的推广中，史玉柱把软文功力发挥得淋漓尽致，那些文本不但跟当年的脑白金一样极尽煽动和危言之能事，更诡异的是，它竟从来不刊登出品公司的名称，而是以“中国营养学会”的名义出现，譬如《中国营养学会声明黄金搭档：有功能无毒性》，几乎所有的读者都会以为，这是一家行业学术机构发布的信息。史玉柱要求所有的软文“尽量不含有活动预告、热线电话、销售地址、广告收视指南等项目。以防消费者一看就是广告，失去隐蔽特色。活动预告可以用热线、传单、条幅等形式预告，特殊需要打硬通栏广告”。史玉柱本人是这些软文的创作者，他的一位下属曾撰文透露，“也许是天才的通病，史总对员工的才能不够信任。为了撰写黄金搭档的广告文案，他曾连续两个星期每天工作到深夜——作为一个年销售额10亿元的大公司的掌舵人，史总的行为除了让人敬佩，还让人觉得可叹”。不出意外的是，黄金搭档果然再次复制史式成功。

史玉柱深知保健品是最不安全的行业，所以他从来没打算“终老此乡”。2002年8月，他收购青岛国货的法人股，成为第一大股东，并将上市公司名称改为青岛健特生物。健特是巨人（Giant）的英文译音，是脑白金的出品方，史玉柱此前一直隐身其后，只担任这家公司的“策略顾问”。数月后，他先后向北京华资银团公司和首钢总公司购买了1.68亿股的华夏银行股份，成为该行的第六大股东。2003年，他受让北京万通的1.43亿股民生银行股票，成为第八大股东。后来的几年，史玉柱不断增持华夏和民生两家银行的股票，随着资本市场的狂热和泡沫化，他从中获利十分丰厚。此时的史玉柱已非一般风浪所能击倒，在一次论坛上，他说，“江湖当然险恶，不过已经险恶不到我的头上了”。

2004年，上海盛大游戏在纳斯达克上市，31岁的陈天桥成为中国首富。同在上海城的史玉柱大为心动，他突然决定转战网络游戏业，按他的说法，他原本就是IT中人，现在是“回归本业”。为了熟悉网络游戏，已经42岁的史玉柱通宵达旦地泡在游戏中，竟成了一个骨灰级的玩家。当时的网络游戏有两大主流趋势，一是陈天桥创造出的点卡销售模式，二是美国游戏业的3D浪潮，几乎所有中国游戏公司都在这两个方向寻求创新和突破。只有史玉柱一眼就看到了第三条道路，他一直深信“市场大于技术”，已经被很多公司抛弃的2D游戏却可能是一块刚刚肥沃起来的土地，所以他收编了一个被陈天桥抛弃了的团队，将一款不被人看好的、几乎没有任何技术优势的2D游戏定名为《征途》。接着，他又颠覆了陈天桥的赢利模式，跟当时的所有网络游戏不同的是，《征途》是一款免费游戏，只有玩家需要添置“装备”的时候才需要出钱。这好比两家游乐园，盛大要买门票才能进入，而《征途》则免费入内，只是玩游戏的时候才要掏钱。2005年4月，史玉柱

在中国第一高楼上海金茂大厦召开新闻发布会，发布“2亿元豪赌网游”。就跟保健品行业发生的情景一样，当史玉柱出现在网游业的时候，一切顿时变得动荡不已，各类脑白金式的“软文”铺天盖地地出现在国内的各种报刊上，史玉柱第一个在中央电视台投放游戏广告，甚至宣称“玩游戏可以赚工资”。《征途》的玩家数急剧上升，网游的收费模式被彻底颠覆，陈天桥被迫宣布《传奇》游戏永远免费。2007年11月1日，由史玉柱控股的巨人网络在美国纽交所挂牌上市。招股书披露，2007年1月至6月，巨人网络营收总额为6.87亿元，同期净利润为5.12亿元，除了“暴利”二字无以形容，巨人网络市值高达50亿美元，超越盛大网络成为中国市值最大的网游厂商。

史玉柱的“征途”模式仍然遭到了极大的质疑。《征途》的典型玩家分为两种，一种是有钱人，花几万元人民币买一套虚拟装备可以连眼睛都不眨；另一类是穷人，没什么志气的穷学生或二三级小镇里无所事事的青年，钱虽不多，但每天有大把时间不知如何消磨，一听有免费游戏玩，甚至还可以从游戏中获取工资，趋之若鹜。财经作家许知远评论说，《征途》贩卖的是希望，那种对滥杀的权力欲、对金钱所带来的随心所欲的“希望”，它像是现实社会推崇的赤裸裸的“社会达尔文主义”的情绪的扩大，每个游戏者都钟情于那种放纵的快感，并对此规则确信无疑。

史玉柱是这部企业史上最具争议性的人物。毫无疑问，他是这代企业家中市场直觉最好的人之一，他能迅速地找到行业爆发的时间点，并且以最为快捷和高效的方式获得成功，他因此被称为“史大仙”，甚至得到很多高傲的同辈企业家的崇拜。他的起伏经历和永不言败的精神则在万千大学生中产生巨大共鸣，被视为创业偶像和精神领袖。而同时，他在营销手段上的恶俗和对人类贪婪面的利诱，则受到重大的道德质疑。史玉柱自称是“中国最著名的失败者”，因此，为了向世界证明自己，他甚至把这个目标自我崇高化，不择手段，最终蔑视社会的道德底线。这种商业成功，充满了野性的血腥、冷酷和道德麻木。史玉柱的身上，透射出这个商业年代所有的矛盾。

在纽交所上市之后，史玉柱对记者说，“退休前我只会干网游这一件事了”。他说这句话的时候，其他所有行业的中国企业家大概都悄悄地松了一口气。

第四部　1998～2002在暴风雨中转折

1998闯地雷阵

不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。

——朱镕基，1998年

1998年3月19日，北京两会。清晨7点，香港凤凰卫视的主播吴小莉就早早地来到人民大会堂找位置，希望得到举手提问的机会。上午10时30分，新任国务院总理朱镕基率新政府成员走进记者招待会现场。主持人话音刚落，记者们的手臂就争先恐后地举起来。吴小莉多次举手，都未被会议主持人注意到。在这时，一个令人意想不到的事情发生了。朱总理在回答完几名记者的提问后，突然说："请你们照顾一下香港凤凰卫视的吴小莉小姐好吗？我非常喜欢她主持的节目。"朱镕基亲民、幽默的表现，让人耳目一新。香港股市当天上涨了三百多个点。

吴小莉的问题是："外界称你是经济沙皇，你喜欢这个称呼吗？"朱镕基答："我不喜欢这个称呼。"紧接着，他讲了一番慷慨激昂、日后常常被人品味的话。他说："这次九届全国人大一次会议对我委以重任，我感到任务艰巨，怕辜负人民对我的期望。但是，不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。"[62] "闯地雷阵"和"万丈深渊"的形容，将中国改革推向深入的艰巨性表露无遗。朱镕基将任满一届总理，他承诺在这四年内完成三件事情，一是力保人民币不贬值，二是激活经济，启动内需，三是用三年时间让国有企业摆脱困境。

“不管前面是地雷陣還是萬丈深淵，我都將一往無前，義無反顧，鞠躬盡瘁，死而後已。”

1998年3月19日在九屆全國人大一次會議記者招待會上，朱镕基剛剛當選爲中華人民共和國國務院總理。

▲朱镕基

力保人民币不贬值是当务之急。自上一年起，金融大鳄索罗斯袭遍东南亚，全无对手，接着他把目光瞄准了中国。中国作为亚洲地区最重要的经济大国，人民币如果“失陷”，将让已经陷入绝境的各国雪上加霜。1997年10月底，世界银行在香港举办年会，索罗斯、马来西亚总理马哈蒂尔、俄罗斯总理丘拜斯等都受邀与会，人民币是否贬值成为年会最敏感而重大的话题。世界银行专门为朱镕基举办了一个专场演讲会。在22日的演讲中，朱镕基郑重表示，“中国将坚持人民币不贬值的立场，承担稳定亚洲金融环境的历史责任”。此言一出，在场的亚洲各国领袖都松了一口气。《远东经济评论》说：“中国第一次在全球性的经济危机中展现了经济大国的风范。”

战意正酣的索罗斯怎肯罢手。由于中国对国际资本实施了金融管制，所以他决定袭击与人民币关联度最高的港币。[63]

1998年1月，香港爆发禽流感，有18人感染，其中6人死亡，全港陷入一片恐慌，特区政府扑杀130万只鸡，疫情前后持续半年。就是在这样的动荡背景下，索罗斯对港币的阻击战在8月5日打响，国际炒家们一天之内抛售200多亿港元。香港金融管理局运用财政储备如数吸纳，将汇市强行稳定在1美元兑换7.75港元的水平上。第二天，炒家又抛售200亿港元，金融管理局再次咬紧牙关照单全收。其后6天，炒家继续疯狂出货，多空激战空前惨烈，恒生指数一路狂泄到6600点，比一年前几乎下跌了10000点，总市值蒸发2万亿港元。8月13日，香港政府在朱镕基总理的支持下，携巨额外汇基金进入股票市场和期货

市场，与炒家直接对抗，并十分强悍地宣布将“不惜一切成本，一定要将8月的股指抬高600点”。量子基金也不示弱，索罗斯在《华尔街日报》上公然叫嚣：“港府必败。”当时的全球局势对索罗斯似乎更为有利，各地股市哀鸿一片，美国道琼斯股指连连重幅下挫，欧洲、拉美股市受连累，都相继下跌3%～8%。香港一役举世瞩目，如果恒生指数失守，港府的数百亿元将付之东流，反之，炒家们将损失20亿美元以上。时任香港特区财政司司长、后来当选第二任特首的曾荫权回忆说：“在决定政府入市干预的前一晚，我把同事们都遣散了，独自坐在办公室里，默默流下了眼泪。政府参与市场是个两难的决定。我既做了这决定，便要坚守原则，接受批评。我们的日子是十分艰难的。但我不相信我们香港市民会输。”

8月28日，多空双方到了决战之日。这一天是香港恒生指数期货8月合约的结算日，国际炒家们手里有大批期货单子到期必须出手。当日，炒家抛盘疯狂，港府照单全收，港市动荡如骇浪中的一叶扁舟，成交额创下日成交量的历史最高纪录。下午4点整，收市钟声响起，恒生指数和期货指数分别稳坐7829点和7851点，索罗斯集团一败涂地。曾荫权当晚宣布：在打击国际炒家、保卫香港股市和港币的战斗中，香港政府已经获胜。在两星期的托市行动中，中方投入资金1637亿港元。张五常教授用他惯有的语气评论说：“做衍生工具交易的，没有一家背后有无穷资本支持。假如是那样，你就肯定赢，但也没人敢和你做对家。中国政府在金融大鳄阻击港币汇率时放话力挺，最后那些投机的炒家被吓跑了。”

为了捍卫人民币不贬值，朱镕基其实承担了空前的风险和压力。受金融风暴影响，一向形势不错的出口增长率出现下降，国内商品库存猛增，消费需求严重不振。6月份，长江流域又遭受百年一遇的大洪水，29个省市受灾，死亡4150人，直接经济损失2551亿元人民币。当时，全球舆论几乎异口同声地宣称：人民币如果不贬值，中国经济将举步维艰。然而，朱镕基用自己的方式证明了中国经济的独立性和独特性。

在当时的局势下，欲扭转经济的下行趋势和消费过冷现状，唯一的出路是目光向内，启动内需。当时全国居民储蓄已高达5万亿元，只要把这部分消费能力释放出来，经济复苏或可迎刃而解。于是，朱镕基做出了一个重大的决策——催热房地产。在过去的几年里，为了防止通货膨胀，他一直对房地产市场有可能出现的投机行为颇为警惕，采取了抑制发展的政策，而如今在他看来，能够让老百姓大把大把地掏出钱来购买的商品，唯有房子了。1998年1月，地产业的标志性人物王石突然接到通知，让他从深圳速赴北京，有中央领导人想要接见

他。当他赶到北京的时候，才知道那个人居然是朱镕基总理。王石后来回忆说，“朱总理向我询问了对房地产市场走势的看法”。日后看，这是一个很有意味的细节。

早从上年开始，国务院已经开始对房地产“松闸”。开春，国家计委和财政部取消建筑行业的48项“不合理收费”。4月28日，中国人民银行以“特急件”的方式将《个人住房担保贷款管理试行办法》发往各商业银行，宣布即日起执行：贷款期限最长可达20年，贷款额度最高可达房价的70%。7月份，又将原来的6%契税、3%典契税和6%赠予契税，合并为3%～5%的契税。这些措施已经逐渐在唤暖市场。到1998年7月，国务院做出重大决定，党政机关一律停止实行了40多年的实物分配福利房的做法，推行住房分配货币化。福利分房政策的取缔，让住房市场化的空间大大拓宽。几乎就在同时，国务院出台《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，明确要求“加快建立和完善以经济适用住房为主的住房供应体系”。中国人民银行则颁布了《个人住房贷款管理办法》，规定了住房贷款有等额本息和等额本金两种还款方法，允许商业银行开展住房抵押贷款的服务。为了表示鼓励，央行还特意安排了规模为1000亿元的住房贷款指导性计划。这一系列配套政策的出台，特别是允许住房抵押贷款和取消福利分房两大措施，直接刺激了房地产业的复苏，中国开始了长达10余年的地产热，无数财富故事在这个领域中演绎。由于房地产业有广泛的关联度，特别对钢铁、水泥等资源性行业有很大的带动性，因而也确实起到了复苏经济的作用。复旦大学教授张军日后评论说：“这个政策是亚洲金融危机之后改善市场需求的转折点，其效应持续10年。消费信贷刺激了家庭的住房需求，而大规模的基础设施建设则释放着持续的投资品需求。大量的企业也就是在这之后开始进入投资扩张时期的。由于投资旺盛，整个经济对于上游基础部门的能源和原材料的需求保持了持续的增长，这为大量地处上游的国有企业提供了有利的市场环境。”

在1998年，政策的大拐弯对房地产消费的启动效应竟是那么明显。



▲城市改建

上一年，“万通六兄弟”之一的潘石屹搞“单飞”，他买下位于北京东三环口的红星二锅头厂老厂址，想要开发一个名叫现代城的商住楼盘。他很有创意地想出了一个SOHO的新地产概念，意思是“小型办公，居家办公”，楼盘设计得也很时尚，是当时京城少有的简约风格。为了贷款，他想尽办法找到一家大型国有银行的当地支行行长，酒酣耳热间，行长对他说：“我们有政策，规定不能与私人企业家见面。我们支行在1954年时给私人农户借钱去买驴，结果你知道怎样吗？他们没有还钱。”潘石屹听到这里也明白行长的态度了，一时头大如斗。楼

市清淡，SOHO现代城推出后一直销售萎靡，潘石屹特意请来曾经创办过香港最大房地产代理公司利达行，并已转战北京楼市多年的邓智仁出任项目的总策划。邓智仁使尽了百般手段，SOHO现代城的广告和新闻日日见报，但是消费者的心就是热不起来。到1998年11月，邓智仁终于失去了耐心，跟潘石屹大吵一场后，心灰意冷地弃“城”而去。这个月，正是北京房地产销售的淡季，潘石屹在公司内部除了天天喊口号，也实在想不出什么新招来。就在这时，“风水”突然变了。从11月20日开始，现代城的销售嗖嗖地上去了，最高的一天，卖了17套，成交额一下子就是3000万元。这离邓智仁弃现代城而去还不到20天。潘石屹们的好日子就这样凭空而降了。

在朱镕基提出的施政承诺中，“用三年时间让国有企业摆脱困境”是最让人觉得不可能完成的任务。这一年，财政部的新闻发言人曾在一次情况通报中公布了一个让人不无绝望的现实：国有企业不得不通过财务报表作假的方式来掩盖现实的窘境。该部对100家重点国有企业1997～1998年的年度会计报表进行了抽查，结果81%的企业存在资产不实和虚列利润的情况。发言人没有解释为什么会这样，不过，所有的人都知道为什么会这样。然而，出乎所有观察者意料的是，朱镕基竟如期兑现了他的承诺，他采用的办法就是“改革、改组、改造和加强管理”，而实施的战略就是坚决地“国退民进”。

最能体现朱镕基“国退”决心的事例发生在中国的胶卷产业。

就在发表“地雷阵”演讲的5天后，朱镕基签署了一个看上去很疯狂的计划，中国政府同意全球胶卷业的老大美国柯达公司对中国胶卷工业实施全行业收购。根据协议，中国胶卷业的7个企业将全部与柯达建立合资企业，柯达承诺投入10亿美元，并把世界一流的感光技术带到中国，这个轰动国际商业界的协议被称为“98协议”。



▲朱镕基与裴学德

柯达的计划萌生于1994年。当年秋天，新上任的柯达总裁裴学德在杭州求见朱镕基，第一次提出这个动议。当时的柯达正陷入空前的灾难之中，这家因发明感光乳剂而百年不衰的老牌公司受到了日本富士的强力冲击。在欧美市场，柯达节节败退，背负了超过100亿美元的巨额债务。当裴学德上任的时候，他的新同事讲了一个正在柯达流传的黑色幽默：柯达与泰坦尼克号有何区别？答案是：泰坦尼克沉船的过程中有交响乐相伴。在中国市场上，柯达同样是一个落后者，富士占据着70%以上的市场份额，如果通过常规的市场竞争，柯达几无胜出的概率。

因此，当裴学德在风景秀丽的西子湖畔，突然对中方提出“全行业收购中国胶卷企业”的时候，在场的所有人都觉得荒诞不经，这是预先没有讨论过的话题，甚至连裴学德的高级随从们都是第一次听说。然而，只有朱镕基不觉得异想天开，因为在他的心里，正盘算着另外一局棋。

如果说柯达的现状是焦头烂额的话，那么，中国胶卷业则算得上是走投无路了。与家电、饮料等行业一样，1978年之后的中国胶卷业改造也是从成套设备引进开始。从80年代初开始，各地政府争相立项，相继从柯达、富士和德国的爱克发引进了成套的彩色胶卷生产线，其中，厦门福达与柯达的引进项目投资15亿元，汕头公元与富士的项目

费用更高达40亿元。在短短10年内，中国建成了7家胶卷工厂，成为世界上拥有胶卷企业最多的国家。国有企业的所有痼疾都在胶卷业集中地暴露出来：巨额的重复投资，缺乏技术消化能力，市场竞争乏术，机制僵化而管理混乱。到1993年前后，国内胶卷企业全数亏损，行业总负债超过100亿元。面对这样的局面，连治乱高手朱镕基都有点束手无策了。便是在这样的时刻，同样身处困境的裴学德指出了一条光明的道路。

裴学德的方案是诱人的："在中国政府改革国有企业的过程中，柯达将带来三样东西，一个是技术，一个是世界级的管理，一个是至少10亿美元的投资。"同时，裴学德的要求是排他性的："我们请求不要允许任何国外的竞争对手进入中国，因为我们要重组现有的老企业，而他们却可以从头开始建造新的工厂。"

柯达的构想无比巧妙地契合了中国政府对国有企业改造乏术的现实，这让朱镕基在第一时间就下决心冒险一试。他当即同意了裴学德的动议，并承诺亲自督办此事。

柯达方案从一开始就面临两大障碍：一是国内胶卷企业的反弹，二是日本富士的抵制。

将一个重要的产业全数转托于一家跨国企业，这在中国企业史上是一个闻所未闻的做法，且不说各企业早已有不同的合作伙伴，在利益上犬牙交错，在市场上矛盾重重，其实这一动议本身，就意味着民族胶卷产业的全军覆没。1996年前后，国内本土企业勃然兴起，振兴民族工业的呼声不绝于耳，柯达方案一时间面临搁浅。1997年3月，中方提出新方案，只将负债最大的福达和公元两厂拿出与柯达合资，并决心"集中精力支持河北乐凯的发展，使其具有竞争力"。

在这个过程中，朱镕基始终是全行业并购的支持者，他甚至因此被人骂成是"卖国贼"。在一个视察场合，他说："有人说，国有比重下降，私营比重上升，会不会把社会主义变了……关键在于经济命脉，至于那些汉堡包、几个胶卷、头发夹子，你搞几个外资，有什么关系呢？"他所谓的"几个胶卷"，自然是针对柯达收购案而言的。

来自市场占领者日本富士的抵制则更是可想而知了，柯达动议明显带有行业垄断的意味，一旦定案，便毋庸置疑地意味着富士从中国市场的出局。然而，让人感到意外的是，它在中国竟找不到同情者。究其原因，则是因为多年的骄横。当年，汕头公元厂以40亿元的巨资从富士引进设备，1993年前后，公元厂发生经营危机，时任广东省省长朱森林带着公元厂的管理层飞赴日本，希望获得帮助。但是他们要与富

士领导层会面的要求竟然遭到拒绝，日本人认为，公元厂危机是中国人的事，跟他们没有关系，朱森林一行在东京干等数日，结果是双手空空，悻悻而回。这个“拒见事件”很快在中国政界和企业界流传开来，让不少人咬牙切齿。因此，当富士试图抵制柯达案的时候，竟很难找到愿意为之出面的有力人士。[64]

1998年3月23日，裴学德在罗切斯特柯达总部宣布，柯达以10亿美元收购中国胶卷全行业的协议定局，华尔街的柯达股票应声大涨。在朱镕基的全力支持下，北京专门成立中央协调小组，由“两委三部”——国家计委、国家经贸委、化工部、轻工部和外经贸部组成，吴邦国副总理任协调小组组长，国家经贸委副主任李荣融具体协调。

在后来的5年里，柯达对收入囊中的企业进行了大手术。它对公元、福达和无锡阿尔梅三厂相继投入上亿美元进行改造，使之成为柯达的全球制造基地，对挽救无望的上海感光、天津感光和辽源胶片三厂则进行经济补偿，将之关停并转，三厂员工都按工龄长短获得了相应的安置费用——按工龄长短计算职工的遣散补偿，是当时流行的做法，一般是每年工龄获得的补偿为500～2000元不等，据《跨越——柯达在中国》[65]一书作者袁卫东的调查，被遣散的一千多名上海感光厂职工获得的最高安置费为7万元。

在朱镕基看来，柯达的表现是让他满意的，因为它解决了国有企业改造的两大难题，即“钱从哪里来，人往哪里去”，尤其是后者。1999年4月13日，朱镕基访美期间在纽约美中贸易委员会的晚宴上说：“我可以告诉大家一个故事，就是当年我会见柯达公司的裴学德，请他的柯达公司到中国来合作的时候，我曾经被人称为卖国贼。但是，经过这两年柯达进入中国大量投资，促进了中国胶片工业发展，因此，那位叫我卖国贼的人已经在最近对我讲，他以前错了……我认为这种让步，对于中美两国都是有利的。”2002年，时任国家经贸委主任李荣融在接受美国《商业周刊》采访时称：“我有两个成功的案例。一是柯达公司重组我们的影像行业，这是一个双赢的案例，第二个例子是尼桑与东风汽车的全面合作。重组给我们最大的启示，就是下决心推进这样的重组。”

中国政府与柯达的“98协议”在2003年完成收官之笔。10月，柯达与一直以来对并购最为抵制的河北乐凯公司签约，以总价值1亿美元的现金、设备和技术，换取乐凯20%的股份。至此，中国胶卷工业的7家企业全数与柯达合资。在全球市场上被富士打得晕头转向的“黄色巨人”终于在中国找回了尊严。到2005年前后，柯达每年60亿美元的全球采购，有1/6来自中国，95%以上的柯达数码相机在中国生产。柯达还把全国9200多家彩冲店中的2000家改造成为数码影像店，打

造了一张无比庞大的数码彩扩网络，把中国市场变成了柯达的全球第二大市场。

在30年的中国企业史中，由一家跨国公司对一个重要产业进行全行业性的并购，仅此一例。在1998年，面对局势萎靡的国有企业改造，朱镕基签下与柯达公司的合作协议，无疑是一个铤而走险的大手笔。

中国公司的变革如果按主题来分界的话，可以从1998年一刀切为二，此前的主题是经营机制的转变，此后则是产权的重组与清晰化，有区别的是，前者尽管成效甚微，不过，政策设计却是非常清晰的，而后者的改革，效果卓著但政策界定始终混沌不清。

“国退民进”运动从1997年开始试验，1998年大规模推广，一直到2003年进入尾声，它意味着20年来以机制转换和放权搞活为主题的国有企业改革运动的悄然终结，中国企业的所有制格局为之一改，从而也深远地影响着日后相当长时间的中国经济。2002年，一份《中国私营企业调查报告》显示，在过去的4年里，有25.7%被调查的私营企业是由国有和集体改制而来。在这些企业中，以东部地区所占的比重最大，为45.6%；改制前是国有企业的占25.3%，是乡镇集体企业的占74.7%；有60.6%的企业主是原来企业的负责人；在通过公有制企业改制而产生的私营企业主中，中共党员所占的比例高达50.66%。2003年，国资委透露，在实际操作中，绝大多数地方进行的国有资产“处置”很大程度上体现为全部退出，都是采用全部转让的方式处理地方国有资产，从1998年到2003年，国有及国有控股企业户数从23.8万户减少到15万户，减少了40%。

长达5年左右的“国退民进”从一开始就呈现出泛运动化和法制监管空缺的特点。

如同过去的很多年一样，“国退民进”被视为拥护改革的标准动作，各地官员纷纷表态支持。在1998年年初的报刊上，处处可见官员的高调表态，江苏省省长舒圣佑提出“不求其纯，但求其佳，不要拘泥于比重问题而束缚自己”。湖北省省长蒋祝平说，“要全面摒弃那种把股份制同私有制联系在一起的传统观念，消除出售国有资产会导致国有资产流失的疑虑”。安徽省省长回良玉更是催促说，“现在是早改早主动，晚改就被动，不改没有出路”。最早搞农村土地承包责任制的安徽凤阳县更是在一年之内就把数百家集体企业全部卖给了私人，县委书记说，过去我们敢“包”，打破了农村的“一大二公”，现在我们敢“卖”，打破城镇里的“一大二公”，凤阳今后不再搞单一公有制的企业了。国有企业的退出速度和比例成了改革政绩考核的一个指标，很多城市将上百家企业一起“打包出售”以求其快。最轰动的新闻事件发

生在2003年2月，西安市政府宣布一揽子出让600亿元的国有资产。

作为国有企业改革最重大的战略调整，“国退民进”一直没有形成一个全国性的法制化改革方案，这是本次改革最奇异的地方。各地依然按照“摸着石头过河”的思路，八仙过海，各显神通，于是出现了数十种产权量化出让的手法，其中最主要的方式包括：

管理层MBO——企业家被允许购买自己管理的企业股份，有的是全数出资购买，有的赠送部分比例的干股。

曲线MBO——管理层出资组建新的公司，然后与原有企业发生种种经营或资本重组关系，最终曲线获得股权。在这类案例中，最著名的是广东美的集团的改制。这是一家创办于1968年的乡镇集体所有制企业，1992年，改组为股份公司。美的私有化起步于1999年，开始的做法是在量化净资产的基础上，拿出一定比例折成股份，分给经营者。2000年12月，美的控股与一家叫美托投资的公司签订协议，前者将所持7243.0331万股法人股以每股3.00元的价格转让给后者（当时，粤美的每股净资产为4.07元），收购金额为2.17亿元。转让后，美托投资成为粤美的第一大股东，而这个公司是由美的集团的高层管理人员控股，其中董事长何享健一人拥有25%的股份。

员工持股——组建员工持股会，以全员持股的方式将企业的资产量化到位，其中管理层获得最大比例的股份。一向以敢于改革而闻名的深圳市就专门下发文件，要求市内国有企业全面推行“员工持股制度”。

引资量化——通过引进外来资金或上市的方式，对企业资产进行重组，切出一块由管理层持有。

增值量化——以现有净资产为基础，对今后的增值部分量化到人，逐渐加大私人的股权比例。这种方案的典范是TCL的改制。1997年4月，惠州的TCL集团率先进行了国有资产授权经营试点，惠州市政府与李东生团队签署了为期5年的放权经营协议。按照协议规定，TCL到1996年的3亿元资产全部划归惠州市政府所有，此后每年的净资产回报率不得低于10%；如果多增长10%～25%，管理层可获得其中的15%；多增长25%～40%，管理层可获得其中的30%；多增长40%以上，管理层可获得其中的45%。这一方案被认为是一个“十全之策”，既保证了国有资产存量的保值增值，也为管理层的入股创造了空间。TCL接下来的产权变动情况是：1998年，李东生团队完成授权经营目标，通过增资，管理层和工会获得8.82%的股份；到2000年，股本结构为国有股62.59%，管理层和工会为37.41%；2002年，李东生通过引进战略投资者的方式，使国有股份减持到40.97%，至此，TCL集团

由一个地方政府绝对控股的国有公司成为多元股权结构的公司；2004年1月，TCL集团上市，李东生持有5.59%股权，当时相当于12亿元的市值。

破产改制——先将企业破产，然后再出售给个人。常年在苏南地区工作的学者新望描述说，在高潮期，市县领导的桌面上摞满了企业申请破产的报告，批了“请依法予以破产”后，就转到法院，法院甚至来不及开庭就宣布破产。

这种种手法并无统一的法制依据，也没有必要的监管制度，因此出现了尘土飞扬的局面。一个叫张大典的银行会计师曾经总结过各地经营者在改制过程中发明的“增减手法”。

“增”就是增加负债，企业资产不变，使负债总额增加，原有各负债受偿率就会减少。具体手法有四种。一是虚设。即企业在改制之前，或以欠交或以未交名义，虚设应交未交项；或以应付为名，虚设应付款项，增加负债。某公司在破产之前，其资产评估为640万元，负债却高达6000多万元，其中2000多万元就是虚设的应交镇农工商总公司和镇财政所各类上交款项。二是妄增。即企业在改制之前，或以少交或以未报，或以应付未付为由，妄增应交和应付未付项；或以多报、多估破产清偿及其他费用的手段，妄增开支。三是少提。即企业预提费用中，少计提银行贷款利息和复息，直接使银行应收款利息被悬空逃废。四为宽评。即企业改制，对其负债进行评估时，即使是已经确认不需支付的或不需再上交的款项，也宽评或仍保留原额。负债的宽评与资产的低估，都是较为普遍的手段。

“减”就是想尽办法减少资产，具体的手法也有四种。一是转移。即企业在改制之前就将其资产或以“投资”、“抵债”等名义转移，或以分立形式将其有效资产划割到分立企业，即以所谓“剥离资产”的手段来悬空逃废债务。二是隐匿。即企业在改制之前或在资产盘存评估过程中，或以经营亏损，或以自然损耗为名义，或以低价变卖资产，或以隐藏实物的手段，扩大资产损失，以虚亏隐匿资产。三是掏空。即企业在改制之前或改制过程中，或以“帮扶”、“馈赠”，或以陈年老账，或本是融资却偏说投资并亏损等原因，将其应收款项一笔勾销，掏空资产。四是低估。即企业改制在对资产进行评估时，或以变现困难，或以不能全额催收等理由，对其实物资产和应收款项有意低值评估。

没有人统计过，到底有多少国有和集体企业在转制的过程中采用过这些“增减手法”，这是一个永远也没有答案的谜。国有资产的大释放在某种意义上确实成了一条制造千万富翁乃至亿万富翁的生产线，后来在各种财富榜上出现的富豪们相当一部分都是这场改革的最大获利

者。因而，它被人称为“最后的盛宴”。

在一场没有底线和边界的财富游戏中，成败王寇，都在转瞬之间。这中间，有弹冠相庆的得意人，自然也有令人扼腕的失落客。

这年夏天，“饮料大王”李经纬把他的办公室从三水搬到了新建成的广州健力宝大厦。坐在38层宽敞、豪华的大办公室里，他可以俯瞰广州全景和终年绿意葱葱的越秀公园。这时候，公司形势十分喜人，上年实现了50亿元的销售额，健力宝入选国家工商总局宣布的第一批“中国驰名商标”，在中国饮料协会公布的行业排名中，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利四项均排名第一，它还被媒体评选为“90年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。然而，就在这样的时刻，李经纬的心情却好不起来。

从1994年——创业的第十个年头开始，李经纬就已经在考虑健力宝的产权归属问题。在三水，他享受了最高的“政治待遇”。在很多地方活动的仪式上，县委书记、县长坐中间，旁边坐的就是他，再下去才轮到政府的其他官员。但是，这种一时无二的尊崇和厚爱还是无法解开他内心那个产权之结。1997年，“国退民进”的舆论渐热，国有资本将从竞争性领域逐渐退出，经营者被允许以各种方式购买企业的资产。在李经纬看来，饮料行业无疑是百分之百的竞争性领域，将健力宝的产权清晰化完全符合中央政策。李经纬的方案是通过股票上市来实现股权激励。在李经纬的精心策划下，健力宝谋求在香港联交所上市。在此案中，包括了经营层的股权分配。然而，出乎他意料的是，就在上市方案行将通过的时候，三水政府以李经纬团队“没有香港暂居证，因而不得购买H股原始股票”为理由，拒绝批准这个方案。

在三水官员看来，健力宝的发展固然有李经纬的创始之功，但是与政府多年来的全力扶持也是分不开的，凭什么给你个人呢？况且，健力宝每年上缴的利税是三水财政的支柱，一旦私有化后，地方建设的“钱袋子”就不见了。还有一个理由是，李经纬哪来那么多钱买健力宝的股份，会不会有用公司的钱买公司股份的嫌疑？

政府的态度让李经纬极度失望，他一怒之下放弃上市，然后把健力宝总部搬到了广州。从此，矛盾浮出水面。在政府看来，总部迁址很可能就意味着税收的流失。从1998年开始，三水政府加大了对健力宝资金的掌控，集团每开发一种新产品都必须通过政府审批，经过政府的财政预算，然后划拨经费。知情者解释说，这是因为“三水非常警惕李经纬借开发新产品之名转移资产，因此几乎每一个新的招商引资项目，政府都要亲自审批，资金卡得紧，还主动要求替健力宝寻找合作对象”。

1999年，三水政府大换届，一些与李经纬有交情的老官员全数退休或换岗，一层因历史渊源而形成的温情脉脉的薄纱也最终淡去，他的处境日益艰险。便在这一时刻，李经纬提出了第二套改制方案，由管理层自筹资金买下政府所持有的股份，李经纬开出的价格是4.5亿元，将在3年内分期付清。三水政府断然拒绝，理由据称是“风险很大，有用健力宝资金来买健力宝之嫌”。李经纬还不甘心，他接着聘请深圳一家咨询公司又设计出第三套方案，李经纬团队持股75%，三水政府再给李经纬个人5%的股权奖励。这个方案也遭到政府方面的否决，理由依然是“担心经营层的钱来历不明”。

在这样的拉锯中，政府与管理层的关系近乎破裂，而企业效益也开始急速下滑。健力宝的经营业绩自1997年创造了54亿元的骄人纪录后，每年以锐减5亿～8亿元的幅度降低，上缴政府的利税也从1亿元降到两三千万元左右。

就这样，一家蒸蒸日上的企业因政府与经营者的产权博弈而变得前途无比莫测。

如果说，李经纬在产权清晰化的话语权争夺上招招被动的话，那么，华南的另一位明星企业家则显得更无能为力。

1998年12月，在没有任何预兆的情况下，科龙集团突然发布公告，潘宁辞去公司总裁职务。这时候的科龙正处在一个迅猛扩张的关键时刻，上年，科龙实现营业收入34亿元，利润6.6亿元，被香港《亚洲货币》杂志评为中国最佳管理公司和中国最佳投资者关系公司。潘宁辞职的两个月前，科龙还刚刚收购了广东另一家陷入困境的家电企业华宝空调。根据很多当事人的回忆，潘宁对自己的“辞职”并无思想准备。在整个1998年，他一直在全国各地考察，他想收购成都一家军工厂的车间，将之改建成冰箱生产线，还到河北等省份洽谈建设北方生产基地的事宜。据这段时间与潘宁有数面之缘的北京大学教授周其仁观察，“潘宁下岗，其实他对此没有做好准备，在过去的一年多里，他一直四处奔波”。

后来发生的一连串惊人的事实表明，潘宁辞职，意味着地方政府对他的产权改革思路的坚决否定。在过去几年，潘宁一直试图说服政府把股份释放给管理层，他冒险新创科龙品牌也是其中的一个战略性步骤。1997年以来，市场竞争十分激烈的家电产业成为国有资产退出的领域，而惠州的TCL已经进行了产权改革试验，潘宁对改制的迫切性也越来越强烈。可是，他的突然辞职让科龙集团的产权改制走上了一条坎坷的道路。

辛苦创业14年、被没有任何理由地宣布“辞职”，潘宁几乎没有做任何“反抗”或解释，他迅速做出了移民加拿大的决定，从此不问科龙事。为表示自己的彻底隐退，他与科龙约法三章：“不保留办公室，不拿科龙一分钱退休金，不要科龙一股股份。”他对媒体记者发表的最后一段讲话是：“现在退下来，我觉得非常荣幸。因为好多知名的企业家，有的升了官，有的没有后继力，还有的犯了错误，极个别的上了刑场。像我这样干到65岁的企业家，屈指可数。我光荣退休，确实好荣幸。”他对外宣称有六个“退休计划”：学打高尔夫，学摄影，学开车，学太极拳，读点近代史，陪太太外游。一位科龙旧部曾记录一个细节：老潘临别科龙时，曾“口占一绝”留赠部下做纪念：“服务乡企数十年，纵横家电愤争先。闯破禁区成骏业，寄语同仁掌霸鞭。”有人指出，诗中的“愤争先”一句有点别扭，是不是“奋争先”或“纷争先”的笔误，潘宁肃然地说，就是这个“愤”，发愤图强的愤，悲愤的愤。

因产权变革而形成的政商博弈，让健力宝与科龙陷入了巨大的危机旋涡之中。在未来的几年内，围绕着这两家曾经创造过无数辉煌的企业将展开一场更为激烈的争夺战，最终，企业在多方利益群体的绞杀中奄奄一息。

1998年的中国企业界四处泛滥着悲喜难辨的亢奋。从中央决策层到思想界、企业家，每个人都感受到改革向深度推进的艰巨，同时，又对这场变革将把这个国家和自己的命运带向何方而有着莫名的亢奋与迷茫。在未来的几年里，人们日渐从“地雷阵”和“万丈深渊”的说法中咀嚼出更多、更复杂的意味来。也是在这一年，中国最大的家电企业海尔集团的年营业额接近200亿元，当记者问张瑞敏此刻的心情时，这位日渐深居简出的企业家说，“我现在的心里，每天还是八个字——战战兢兢，如履薄冰。”

【企业史人物】“烟王”是非

1998年，中国企业界最大的争议，是一个叫褚时健的企业家该不该被判处死刑。

褚时健是云南红塔烟草集团的董事长。红塔的前身是玉溪卷烟厂。早在1979年，这是云南省数千家默默无闻的小烟厂之一，固定资产1065.65万元，生产设备全部是20世纪三四十年代的水平。云南烟草冠绝全国，其中又以玉溪为“云烟之乡”。褚时健当上厂长后，狠抓质量和营销，创出“红塔山”、“阿诗玛”等品牌，他还大量收购优质烟田，最大的一片有2000亩。到80年代中期，玉溪厂已颇有名气，每年可上缴利税5亿元。



▲褚时健

玉溪厂快速发展的时间是从1988年开始的。之前，中国所有的烟草价格都是计划控制的。这年7月，国家宣布对13种名烟放开价格，实行市场调节。13种名烟中，9种产自云南，褚时健的玉溪卷烟厂就争取到了4种。根据当时报纸报道，7月28日，烟价放开，红塔山的每包售价就从1.3元涨到3.9元，第二天又涨到5元。这一年，在全国上缴利

税最多的前10家企业中，云南玉溪卷烟厂名列第五，经济效益跃居全国轻工行业之首，褚时健被授予全国劳动模范称号和五一劳动奖章。褚时健最“创新”的一个举措是，为了突破国家对烟厂的产量指标控制，他绕开有关政策，通过并购云南及其他省份小烟厂的方式充分放大自己的产能。日后来看，这是一条“灰色”的改革通道，它让国家对烟草生产总量的限制形同虚设。到90年代中期，玉溪卷烟厂年创利税达200亿元以上，占到云南财政收入的60%，相当于400多个农业县的财政收入总和，稳坐中国烟草业第一把交椅，并跃升为世界第五大烟草企业。在1997年，红塔山的无形资产为353亿元，在中国所有品牌中位居榜首。在褚时健任职的17年间，红塔集团总计纳税800亿元。一位中央领导在视察该企业时说：“这不是卷烟厂，这简直就是印钞厂。”

1996年年底，中央纪委信访室接到匿名举报，遂对褚时健展开调查。12月28日，褚时健试图通过云南边陲河口边关出境，被边防检查站截获。第二年6月，褚时健因贪污罪名被拘捕。他对检察院预审人员坦白罪行：“1995年7月份，新的总裁要来接任我，但没有明确谁来接替。我想，新总裁接任之后，我就得把签字权交出去了。我也辛苦了一辈子，不能就这样交签字权，我得为自己的将来想想，不能白苦。所以我决定私分了300多万美元，还对身边的人说，够了！这辈子都吃不完了。”据侦察，褚时健还在国外私设10亿元人民币和2500万美元的企业“小金库”，唯他签字方可动用。

褚时健对自己的贡献与收入之落差一直耿耿于怀。1990年，当选“全国优秀企业家”的他对记者抱怨说：“上级规定企业厂长可拿工人奖励的1～3倍，但实际上，我们厂的领导层一直只拿工人奖励的平均数。就我个人而言，10年前的工资是92元，奖金是当时全厂最高的6元，再加上其他的总共月收入才110元。10年后的今天，厂子搞好了，我现在月收入有480多元，加上一些奖项，总共可达到1000元。”到1995年前后，褚时健的年薪加上云南省对他的奖励为30万元。他算了一笔账，红塔每给国家创造14万元利税，他自己只拿到1元钱的回报。

据检察系统的侦察，褚时健贪污的金额为700万元左右，其数额巨大，按律难逃死罪。然而，此案见报后，在企业界和媒体掀起轩然大波。几乎所有的人都对之报以同情，时值“国退民进”、产权改革的高潮期，人们均以为褚时健功勋卓著，其所得与贡献实在落差巨大，贪心大可原谅。有人据此总结出了一个“59岁现象”——其实被捕之际，褚时健的年纪为67岁，已属“超龄服役”——也就是，由于国有企业的当家人收入偏低，因此很可能造成他们在退休前大捞一把的现

象。“59岁现象”被认为是制度造成的陷阱。

褚时健出事后，其妻子、妻妹、妻弟、外甥均被收审，女儿狱中自杀身亡，儿子远避国外，成了名副其实的“妻离子散、家破人亡”。对褚时健的同情与声援，成为一股很耐人寻味的势力。在1998年年初的北京两会上，10多位企业界和学界的人大代表与政协委员联名为褚时健“喊冤”，呼吁“枪下留人”。一个听上去很能打动人的说法是：“一个为民族工业做出如此巨大贡献的国企领导，一年收入竟不如歌星登台唱一首歌！”

1999年1月，褚时健因为“有坦白立功表现”被判处无期徒刑。据当时的媒体报道，宣读判决书的时候，褚时健只是摇摇头，没有说话。

在后来的很多年里，褚时健一直不是作为“罪犯”而是一个“含冤蒙罪”的企业家形象出现在各种媒体上，很多企业家视之为崇拜的偶像。生产手机的波导集团董事长徐立华便曾经如此表达对他的敬意：“真正的企业家是褚时健，那是中国天字号的企业家。中国哪一个企业家超过褚时健的？没有！我认为中国的企业家最厉害的是褚时健。红塔山原来有句广告语，叫‘山高人为峰’，确实是这样。现在我们谁能望其项背？没有！”徐立华的观点被很多人所认同。还有一些舆论认为，褚时健的错误是“早生了几年”。一篇文章认为，“在近10年的国有企业成为上市公司的过程中，管理者成为千万富翁、亿万富翁的不在少数，褚时健为什么沦为阶下囚？若以贪污700万判处无期徒刑论，对褚时健的处罚是轻的。但是，有多少人知道，褚时健的结局曾经使多少国有企业负责人寒心！似乎应该重新回到制度上来”。“官逼民犯”是不是可以解释这一现象？企业家能力不能得到体现，只好去“偷”，去“抢”。然后，刑法等着你。

褚时健在监狱里并没有坐多久，2000年前后，他就以身体有病的原因被保外就医。他与妻子在云南哀牢山承包了2000亩山地种植甜橙。一些企业家不远千里前去看望他，其中包括万科集团的王石。王石说，“虽然我认为他确实犯了罪，但这并不妨碍我对他作为一个企业家的尊敬”。《中国企业家》记者刘建强还记录了一个传闻，“政府给褚时健立了一个账户，里面存了几十万元钱，作为他看病的费用。没过多长时间，账户里的钱变成了几百万，都不知道是谁存进去的。”[66]

只有极少数人对“褚时健现象”提出过质疑。以无忌直言而出名的香港教授郎咸平评论说：“红塔集团的褚时健贪污，媒体对他百般同情，凭什么同情他？要不是国家不准民营企业做烟草，能有你褚时健的成就？企业做得好，功劳就是自己的，凭什么？国家不是给你待遇和荣

誉了吗？”[67]

“褚时健现象”是一面镜子，照出了转型时期的中国商业界在法制观念和价值评判上的模糊、矛盾与迷茫。

1999庄家“恶之花”

国有企业的烂账，以及邻国经济的萧瑟，还有小姐们趋时的妆容，这些不稳定的收据，包围了我的浅水塘。

——翟永明：《潜水艇的悲伤》，1999年

1999年，一个令人百感交集的百年世纪终于走到了它的“末点”。人们记起四百多年前一个叫诺查丹玛斯的法国医生的那个预言：“1999年7月，天空中太阳、月亮和九大行星将组成‘十字架’形状，这时候，恐怖魔王从天而降，蒙古大王重新出现，战神以幸福的名义主宰世界……”这个不无恐怖的景象显然并不会出现。

这年是新中国成立50周年的大庆之年。美国《财富》杂志十分机敏地宣布，将把一年一度的《财富》年会放在中国上海举办。时间是国庆大典前的9月底，这是国际知名传媒机构第一次把全球性年会选在中国举办。它的主题非常符合人们的想象——“让世界认识中国，让中国认识世界”。江泽民总书记已确定届时与会。

从宏观经济来看，中国的表现也让人充满期待。东南亚各国还没有从金融风暴的眩晕中清醒过来，俄罗斯经济再度爆发危机，南美的巴西也出现了严重的金融危机。在所有的发展中国家里，中国可谓“一枝独秀”。上年推出的各项刺激经济的措施逐渐见效，消费市场重新活跃，房地产市场的复苏对各个产业的拉动效应渐渐呈现出来，新一轮的经济高速增长周期到来了。

谁也没有想到，景气的喷发是从股市开始的。

5月19日，星期三。一个看上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续萎靡了七百多天。而在11天前，美国导弹还“误炸”中国驻南联盟大使馆，引发了一场惊人的外交事件，中美关系再度跌至冰点。 [68] 就是在这一天，沪深两市分别悄然上涨51点和129点，收于1109点和2662点。领涨的是带有网络概念的股票，如东方明珠、广电股份、深桑达等。这根平地升起的阳线起势突然，继而凌厉，一拉就是32天。这期间，央行宣布降息，《证券法》开始实施，一向谨慎的《人民日报》发表特约评论员文章，要求大家“坚定信心，规范发展，珍惜股市的大好局面”。向阳锣鼓声声敲，在不到两个月的时间里，上证综指一举冲到1700点，涨幅超过50%。“5·19行情”自此形成。 [69]

资本市场向来是宏观景气的“晴雨表”，而在中国，这个“晴雨表”却常常投影在扭曲、诡异的哈哈镜里。在“5·19”行情”中，涌现了几个令人难忘的大庄家。

吕梁似乎是第一个“预言”到了大行情的庄家。

有些人应该还记得这个名字曾经出现在1992年的“深圳认购证事件”。当时他叫吕建新，是一个好奇而勤奋的文学青年，在那个事件中他写了一个长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》 [70] ，是当时国内对深圳事件最生动的描述。也是在那次股民骚乱中，吕梁经受了股市的洗礼。他成了深交所里的常客，注意力便再也没有离开过。在深圳混的日子让吕梁天天都很亢奋，但是他却没有赚到多少钱，不久后他又回到了北京，跟在几个大散户后面炒股票，此外还不断地写股市评论文章。他的赚钱运气似乎不太好，一开始赚了上百万元，他又转去做期货，结果就砸进去了，玩了两年下来，竟欠下了上千万的债务。不过，在股评方面他却表现出超人的天赋，早年的文学创作帮了他大忙，在文字粗劣、理念肤浅的股市评论中，他总能以充满激情和思辨的文字吸引人的注意力。他很早就看透了中国股市的灰暗，他曾写道，“由于上市公司质量的普遍低劣，使得股民根本无法选择到真正有价值的股票，这就给市场运作带来了极大的空间，中国股市在某种意义上是一个‘故事会’。”他的很多观点深受证券投资界不少人的认同，他渐渐地在这个圈子里赢得了不小的名声。1996年起，吕梁索性搞起了一个K先生工作室，一边以K先生为笔名写股评，一边还指导人炒股票。至于为什么起这么一个怪名字，他的解释有两个：其一，股票的行情图又称K线图；其二，K是“KING”的第一个字母，暗示他是“股评之王”。在这个“故事会”里浸淫多年，他一直在等待一次大显身手的机会。

1998年的秋天，K先生吕梁终于等来了他“命中注定”要遇到的那个人。一个叫朱焕良的股市大散户来找吕梁求救。这是一个早年在建筑工地上开大装卸车的“粗人”，前些年靠倒腾股票赚了不少钱，竟成了上海和深圳股市上最早的亿万富翁之一。1996年前后，他看中了深圳一只叫康达尔（股票代号0048）的股票。它原本是深圳宝安区的养鸡公司，香港的活鸡市场大半是靠它供应的，业务稳定而效益尚可，1994年上市后不温不火。朱大户在二级市场上悄悄购进康达尔的股票，小半年下来居然囤积了数千万股，占到康达尔流通盘90%，朱大户为此花了两个亿，其中一大半是他全部的家当，还有一小半是高息拆借来的。正当朱大户想卷起袖子大炒康达尔的时候，1997年，香港突遭“禽流感”袭击，全岛杀鸡禁鸡，康达尔业务全线瘫痪。它的股价自然也坐上了滑梯，从最高的每股15.40元一股猛跌到每股7元多，跌

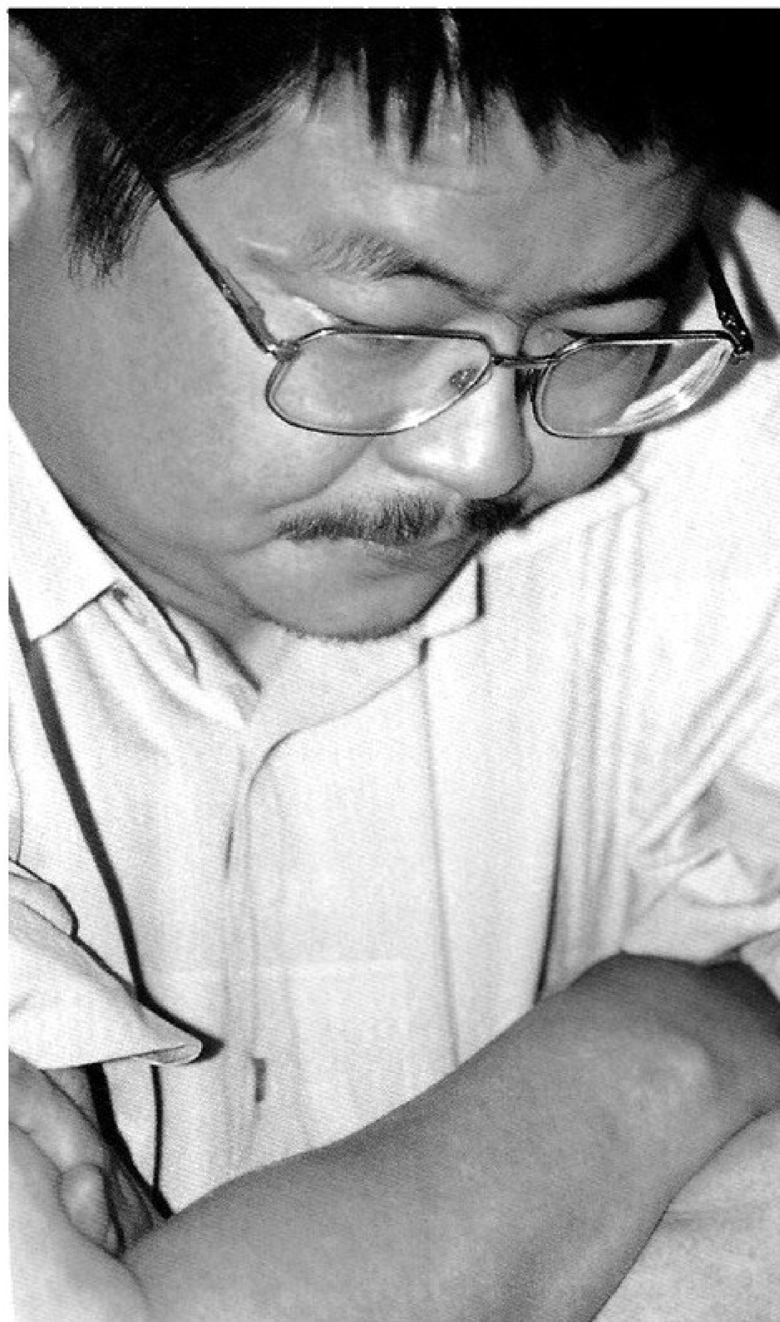
幅超过50%。朱大户的两亿元全部深陷在里面动弹不得。他沮丧地跟人说，“在1997年，除了那些被杀的鸡，我大概是全深圳最不幸的了。”

两个负债累累的人和一只“瘟鸡股票”，就这样走到了一起。吕梁同意与朱焕良联手坐庄，他靠自己在股市中的名气和15%的融资中介费，在三个月内融进了4个亿。接着就开始自倒自炒康达尔，一位名叫庞博的操盘手日后描述说：“吕梁的指令下达得很细，细到从早晨的开盘价到多少钱中盘倒仓，在哪几家营业部倒仓多少。为了操作隐蔽，倒仓不能太快，也不能慢，拉升时要注意日涨幅不超过7%～8%，要维持图形好看，生怕别人发现，把股票做上去。”与此同时，吕梁在报刊上频频发表文章，为股市的回暖大声唱好，顺带着拼命推销已经完成“重大重组”的康达尔。正在这样的时刻，两年来如懒熊瘫地的股市真的突然雄起了。“5·19”行情，让吕梁的“中国第一股评家”声誉达到了顶峰。在一切都那么羸弱和灰色的资本市场上，人们太需要一个让多方取胜的预言家，并乐于相信这样的预言家。有了飙升的大势做掩护，吕梁拉抬康达尔股价的行动变得肆无忌惮，股价一路上扬，从接手时的每股7元多，到7月份已经跃至每股40元。到年底，康达尔在深市涨幅最大的前20只股票中名列17，全年涨幅111%，全然一只高科技大牛股的形象。12月，经深圳市工商局批准，康达尔更名为中科创业。

为了操纵股价和玩更大的游戏，吕梁先后与国内20多个省市的120家证券营业部达成了融资关系，后者为了抢夺让人眼馋的交易量和中介代理费用，疯狂地为中科四处找钱，先后融资超过了惊人的54亿元。就这样，围绕着中科创业形成了一条罪恶的庞大利益链。日后吕梁承认：“那些融资协议如果拿出来，连见证并签了字的律师都是要坐监狱的。”可是，几乎所有参与其中的人都决意铤而走险，视法律为无物。这些人都学识渊博，精通法律条文，个个看上去道貌岸然，堪称这个商业社会中的精英，可是在巨大利益的诱惑下，所有人都放弃了自己的职业道德底线。[71] 在这个意义上，吕梁之得逞，是中国金融界的一个耻辱。

如果说，吕梁是这年冒出来的“庄家新贵”的话，那么，从新疆走出来的唐万新则是一个更显赫的“标本”。有趣的是，唐万新的发家也是在7年前的那次“认购证事件”[72]。当时，28岁的他花钱一下请了5000人从乌鲁木齐坐火车到深圳排队领取认购抽签表，这些人每人一条小木凳，排队一天领50元劳务费，一排就是3天，领到的抽签表换成原始股，让唐万新大赚了一笔。从此，唐万新迷上了“来钱最快”的股市。他和大哥唐万里等人注册成立了新疆德隆实业公司，专门从事资本市

场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北诸省大量收购国有企业的原始股和内部职工股，要么将之倒卖给新疆的金融机构，要么等到上市后甩卖套现。有一次，他们以1000万元的价格受让“西北轴承”的1000万法人股，数月后出手净赚3000万元。如果说，股票倒卖让唐万新初窥资本市场殿堂的话，那么，他在国债市场的试水则让德隆完成了真正意义上的原始积累。从20世纪90年代初开始，财政部出台了国债承购包销政策，在相当多的年份里，大部分国债都是由数十家证券中介机构包销的。数年累积，渐渐地便形成了一个非官方的国债流通市场，而武汉的国债场外交易所是当时规模最大、交易最活跃的一个平台。1994年，唐万新通过国债回购业务，先后违规融资3亿元。那是一个疯狂的年代，善于发现和胆大包天让一代人迅速地暴富。



▲唐万新

跟那些鼹鼠般的庄家们不同的是，年轻的唐万新有自己的商业理想。在他看来，全球的产业结构正在发生一次巨大的衍变，中国无疑是其中最重要的一环。很多传统产业都存在迅猛放大的机遇，但是由于体制及观念的落后，绝大多数中国企业的规模偏小，投资分散，没有竞争力。因此，通过资本经营的方式，将之进行优化整合，盘活存量，将是中国式经济腾飞的希望所在。唐万新的理念与比他年长24岁的南德集团牟其中非常相似，在当时颇得很多经济学家的青睐，认为是资本经营的“最高境界”。跟只善于夸夸其谈的牟前辈不同的是，唐万新真的进行了大胆的尝试。[73]

唐万新的第一步是收购企业。被张维迎和梁定邦等人诟病过的股权分置制度为庄家们的灰色运作提供了肥沃的“土壤”。由于所有的国有上市公司都握有一部分没有流通的法人股，对其猎获的成本远远低于从二级市场的股民手中一点一点地吸取。所以，无数庄家便瞄准了各地上市公司的国有资产主管机构，从他们的手中收购法人股，这样的交易成本自然较低，而且不会受到任何的监管。在某种意义上，正是中国股市这种独一无二的股权架构给了投机客们以空间。唐万新便是通过购买法人股的方式，先后成为新疆屯河、沈阳合金和湘火炬三家上市公司的第一大股东，组成了德隆系所谓的“三驾马车”。

唐万新的第二步便是按自己的商业理念对这三家老牌的国有企业实施战略重组。在外界看来，这种重组似乎非常宏大而迷人。以湘火炬为例，这家企业原本只是一家生产火花塞的老企业。唐万新提出“大汽配”战略，先是收购了美国最大刹车系统进口商MAT公司及其9家在华合资企业75%的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场的一定份额，然后控股陕西一家汽车齿轮企业，成为该行业的国内龙头企业。紧接着湘火炬接连发布公告，与东风汽车、陕汽集团、重汽集团等发生各种重组、合资行为。到2004年，湘火炬拥有50多家子公司，成为中国齿轮、火花塞、军用越野车三个行业的最大规模企业，同时还是空调压缩机第二大生产厂家、汽车刹车系统的最大出口商等。新疆屯河原本是新疆建设兵团旗下的水泥工厂，唐万新将之向“红色产业”转型，先后收购和新建了9家番茄酱加工厂，一度成为全球第二大番茄酱生产商之一。沈阳合金原本是一家镍合金专业制造企业，每年只有四千多万的销售收入，德隆入主后，连续收购了苏州、上海、陕西等地的多家电动工具制造企业，使之成为全国最大的专业生产商和出口商。唐万新对自己的整合理念自视极高，认为是“天下第一”的企业战略。一些经济学家也颇为赞赏，与唐家兄弟有过密切交往的经济学家钟朋荣便认为，“到目前为止，中国的民营企业家还很少有人能做到他们这样的高度”。

德隆要完成这一系列的并购，需要大量的资金，钱从哪里来？那就要靠坐庄炒作。德隆的坐庄技巧其实非常简捷，唐万新通过不断地释放利好消息和整合重组概念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒手牟利。从1996年起，德隆旗下的“三驾马车”就撒开双蹄，股价日日上涨，到“5·19行情”来临，德隆系更是“好风凭借力，送我上青云”，在中国股市上一路狂奔，创下让千万股民瞠目的飙涨纪录。到2001年3月，人们看到的事实是：湘火炬经过三次转配股，1股变成4.7股，经复权后计算，每股股价从7.6元涨到85元，涨幅1100%；合金股份经过4次转配股，复权后的股价从每股12元涨到186元，涨幅1500%；新疆屯河也经数次送配股，复权后的股价为每股127元，涨幅1100%。一个庄家控制的3只股票，5年之内全数狂涨10倍以上，举国顾盼，再无一人，德隆因此创下“天下第一庄”的显赫名号。在相当长的时间里，“股不在优，有德则名，价不畏高，有隆就灵”，几乎成了中国股民想要赚钱的不二法门。根据精通财务分析的香港教授郎咸平的计算，到2001年3月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利52亿元。

唐氏战略在商业逻辑上最大的漏洞是，传统产业的赢利能力并不可能在短期内爆发，其对金融板块的反哺能力十分弱小，在效益最好的年份，“三驾马车”的净利润之和也不过2.4亿元，远远算不上是“效益奇迹”。因此，实业整合出现的绩效并不能够支持金融扩张所需要的资本流量。而为了让德隆系的股价维持在一个高位上，唐万新不得不另外去构筑一个昂贵而隐秘的融资平台。

一方面，他不断在资本市场上发布让人眼花缭乱的并购公告、夸大实业整合的绩效，以此为稳定和抬高股价的炒作手段，另一方面，德隆创办和控制了多家信托金融机构，同时在银行、证券、金融租赁、保险、基金等多个领域，通过种种合法或非法的方式开展委托理财业务。日后的调查表明，德隆通过这些手段共融资250亿元。这种灰色及不规范的运作模式，让德隆渐渐衍变成了一头规模惊人而无比危险的金融怪兽。根据计算，德隆每年用于维持高股价的费用需10亿元，用于融资支付的利息需30亿元，也就是说，起码有40亿元的资金才能保证德隆系的年度正常运作。这是一个让人不寒而栗的数字，其融资成本之高，让这个游戏从一开始就注定了惨败的命运。

为了找资金，德隆几乎已经到了竭尽全力的地步。在唐万新的部署下，德隆将全国年销售收入在5000万元以上的18732家企业作为重点客户，按地域分配给旗下众多的证券金融机构，以地毯搜索的方式进行开发。当某企业需要一种综合金融服务时，与德隆有业务代理或股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司就会

分别找上门去，以不同金融机构的名义却又是协作的方式展开服务。它们以委托理财的名义跟企业签订合同，这种合同都有两份，一份是供监管部门检查时用的，一份“补充合同”则注明德隆承诺的保底收益，是保密的。一般而言，德隆提供的保底收益为3%～12%，后来随着资金链的紧张，最高时上涨到了18%。为了“工作便利”，德隆还专门设计了一本《金融产品手册》，它是活页式的，“需要用到哪家金融公司出面，对方需要哪种金融服务，我们都可以随时替换”。

就这样，唐万新走上了一条无比凶险的不归路。这是一个勇猛的赌徒，孔子所谓的“暴虎冯河，死而无悔者”就是指这样的人。他有一句自创的格言是：“但凡拿我们的生命去赌的，一定是最精彩的。”他别无爱好，只喜打猎，经常开着一辆丰田越野车，游猎新疆各地，据说越是凶猛的猎物当前，他越是莫名兴奋。他在新疆裕民县有一个农庄，会议室里挂了一块大匾，上书四字曰：“唯我独尊”。

德隆的那些“真实的谎言”要到5年后才会被揭穿，在1999年的股市狂热中，它显得是那么的光芒照人。8月，德隆宣布以1000万美元购进苏联太平洋舰队的旗舰、不久前退役的明斯克号航空母舰，把它拉到广州进行封闭式大规模修整与改造。它被停泊在深圳大鹏湾的沙头角，成为世界上第一座以航母为主体的主题公园。这条新闻轰动一时，也是从此以后，德隆以中国民营企业的“航空母舰”自居，它宣布将在5年内“成为一家世界性的大公司，进入全球500强”。

在中国资本市场上，庄家这朵“恶之花”是一个制度性的产物。

首先，那些素质羸弱、因“解困”而上市的国有企业是庄家得以存活的第一要素。这些企业上市不久便再度陷入困境，因此沦为“壳资源”——“砧板上的肉”。其次，非流通股的存在让庄家们能够以非常低廉和灰色的手段轻易控制那些企业。再者，监管机制的不成熟更是让所有无法无天的炒作手法满天飞。在相当长的时间里，中国股市最流行的名词是“题材”，你只要敢于想象、胆大妄为，就可能成就一番“事业”。在这样一个放纵的年代，金钱的诱惑以及资本的放大效应，让无数人心甘情愿地放弃所有的准则，中国股市因此成为最没有道德底线的野蛮地带。根据斯坦福大学刘遵义教授的研究，1999年和2000年前后，中国股市的股票年换手率达到400%，平均持股时间仅为3个月左右；而同期，美国纽约证券交易所的股票年换手率为86%，平均持股时间1.2年；新加坡证券交易所的股票年换手率为30.2%，平均持股时间达3年。资本市场投机色彩的浓重直接造成上市公司行为的扭曲，使中国股市的融资功能极度萎缩，基本上丧失了实业型公司借此壮大的可能性。



▲庄家

在1999年的股市，还活跃着几个知识分子出身、天资无比聪慧的青年庄家，他们所表现出来的“动物凶猛”让人难忘。

在这年的股市上，号称“中国第一文化概念股”的诚成文化的股价扶摇直上，它的当家人是有“神童”之誉的刘波。1964年出生的刘波早慧，14岁就考入武汉大学中文系，4年后，进入湖南中医研究院拿到了硕士文凭，后又成为北大哲学系的博士生，师从著名文化大师季羡林学习东方哲学。之后，他便开始了自己的儒商生涯。刘波平日好穿对襟青布衫，“能穿布鞋的时候绝不穿皮鞋”，他的总裁办公室满架皆书，一室斯文。他还在北京长期包租了一幢据说是东北军阀张作霖旧宅的

四合院，在这里，常常夜宴宾客，大有名士风范。在很多报章上，他都被视为“新儒商”的典范人物。

刘波的第一桶金就与文化有关——他策划和出版了123册的《传世藏书》。这套书由他的导师、国学大师季羡林主编，据称该书共3万多卷，计2.76亿字，累计厚度为10余米，“它汇集了国内外上千名资深专家学者，历时6年才完成”。刘波开办诚成文化公司，据说一共印了1万套，市场售价高达每套6.8万元，这一下子为诚成公司增出了数亿元的“资产评估值”。刘波还把《传世藏书》的“发行代售费”转给了建设银行，由订书者到建行交款，并由平安保险、太平洋保险做担保。由此一转，即便该书没有卖出一套，都由银行替他买了单，因而诚成文化的账面利润十分可观。就这样，靠《传世藏书》这个“镇山之宝”，诚成文化在股市上自我炒作，十分风光。1999年12月，在股市行情大好的背景下，它发出了三个“重大的投资重组”公告：一是画了一个金光四射的“大饼”，诚成与湖南大学共同组建“岳麓书院文化教育产业（集团）有限公司”，投资建设“千年学府论坛”、“出版发行中心”、“学生公寓城”、“湖南大学实验学校”等项目。据称，这些项目建成后，诚成文化将成为中国最大的教育投资公司；二是玩弄了一把电子商务的新概念，它宣布成立北京人文时空网络公司，由传统的图书出版社转入新兴的网络产业，宣布要建成“全球最大的华人网上书店”，成为中国的亚马逊；[74] 三是“自倒自买”，凭空造出数千万元利润，诚成文化宣布以旗下一家全资子公司“长印文化娱乐公司”的股权与第一大股东海南诚成企业集团有限公司的《传世藏书》进行资产置换，由此形成5600万元的“投资收益”。刘波这种“画饼造利润”的做法实在太过露骨，引起业界的嘲讽和抨击，但是这并不妨碍诚成文化的股价一再涨停。

跟刘波惊人相似的是，比他大三岁的宋朝弟也是靠一本书打天下的。宋朝弟同样是一个苦读出身的高才生，他本科读的是中国科技大学现代物理系，研究生考进了著名的清华大学激光物理专业。1991年，宋朝弟创办科利华电脑有限公司，在清华大学西门外的一隅专做教育软件，同年推出“CSC校长办公系统”。宋朝弟天资聪慧，专业能力强，他是第一个用卖保健品的方式来卖软件的人。1994年科利华在北京军事博物馆举行的万人测试活动轰动一时，宋朝弟因此被评为1994年“中国计算机产业十大风云人物”。1997年1月，科利华被美国《商业周刊》誉为中国软件市场的“决定性力量”之一。学物理出身的宋朝弟自诩是“科技知识分子出身的新儒商”，他提出了“量子理论”和“大跃进理论”。这两个理论认为，任何市场都不是一步一步开拓的，而是可以跳跃的。“信息时代，不能再局限于牛顿力学的思维模式——因为A，所以B，应当学会用量子思维去创造奇迹。”

1999年1月，宋朝弟用他的量子思维好好地“跳跃”了一回。他突然开始叫卖一本《学习的革命》的外版书。他宣布：“学习的时代到了！我们下决心要让全中国有1000万人去读《学习的革命》，让1000万人认识到自己在观念和方法上有问题！”科利华宣布将在100天里滚动式投入1个亿大做广告。为此他还请出著名导演谢晋在中央台当代言人，请复旦大学校长、科学家谢希德作序推介。这种近乎疯狂的卖书大运动在当时几乎没有人看得懂，一股澎湃的舆论热潮不由分说地把科利华和宋朝弟推到了新闻的聚光灯下。事后证明，在举国皆狂的同时，发动者宋朝弟可能是最清醒的一个，因为在卖书的同时，他完成了两大商业任务。

其一是顺着“学习”的热浪，他把科利华的学习软件和校长办公系统卖到了全中国的小学、中学和大学。其二则更为隐秘，在推广《学习的革命》之前，科利华已对上海股市上一个“垃圾股”阿城钢铁不断吸筹（股票代码600799）。随着《学习的革命》的狂炒以及中央台广告的投放，有关科利华即将收购阿城钢铁的消息则在股市上喧嚣尘上，该股票连拉涨停，股价在40日内足足涨了3倍。宋朝弟在投机性极强的中国股市上一击得手。他日后得意地向媒体承认，“卖《学习的革命》就是收购战略中的关键一步棋”。2000年，在《福布斯》中国内地50名富豪中，宋朝弟名列第十，IT界第一。

尽管智商颇高的刘、宋两人的空手游戏已经玩得很是漂亮，不过，跟年纪与他们相近的绍兴农家子弟宋如华相比，他们还算不上1999年最大的“高科技玩家”。

宋如华1962年出生在浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：“一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园。”就凭着一股苦读劲儿，他以优异成绩毕业后留校任教，因教学认真，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。1992年，受邓小平南方谈话的热浪感召，宋如华下海创办托普电子科技发展公司，托普的英文是“TOP”，是“顶峰、顶尖、卓越”的意思。宋如华对同伴说，“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨”。

刚开始经商的时候，宋如华曾经骑着三轮车在成都城里四处倒卖电脑，所以他后来自豪地说，“我是全中国唯一骑过三轮车的大学教授”。4年后，他靠出售税务软件赚了不少钱。1996年秋天，他参加了科技部组织的印度考察团。在“南亚硅谷”班加罗尔，他看到了大批软件公司的集群和崛起。回国后，他对同事们说，“我们要搞一个西部

软件园”。

他先是跑到成都附近的郫县红光镇，此地在“大跃进”时闻名全国，是四川省第一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”，1958年3月16日，毛泽东曾亲自视察，一时成为全国学习的典型。1997年3月，宋如华在这里选中了一片100亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。就这样，在将近40年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出一颗“大卫星”。恐怕连宋如华自己也没有想到，他的这颗“卫星”居然有如此的耀眼光芒。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省市正掀起一个信息化建设的高潮。年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”刚一宣布，顿时就让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化的发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念？地方政府一下子就嗅出了其中的“政绩气息”，不支持托普简直就是跟自己过不去。而中央的部委也表现出前所未有的热情，在经济发展整体滞后、一向不被重视的西部地区突然冒出一个“信息产业集约发展的典型”，哪有不扶持的道理。就在宋如华把木牌竖在菜花田里的两个月后，西部软件园就被列入全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。

几乎是在一夜之间，托普成为中国西部最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠政策和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华茅塞顿开，他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时不及时伸手，将遗恨终生。他对同伴们引用美国管理学家汤姆·彼得斯的全球畅销书《追求卓越》[75]中的一句话说，“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴”。为了支持托普，四川省省长亲自牵线，把一家上市不久便陷入困境的上市公司——四川自贡市长征机床股份有限公司当作“壳资源”送给了宋如华。跟当时很多国有上市公司一样，川长征在1995年上市后，仅一年多后就报亏损，每股权益从上市时的0.26元降为0.01元。宋如华把收购川长征演绎成了一出高潮迭起、充满血腥气息的资本大戏。它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分之百的炒作题材。宋如华更不断抛出新概念，一会儿是“托普将进入国家100强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时披上一件金光闪闪的“高科技外衣”，让人不可小视。与此同时，宋如华适时

地组建了证券部，它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。就在他的翻云覆雨之下，股价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的1997年12月，川长征的股价为每股6元上下，到第二年的4月13日，股价已创下24.58元的历史新高，涨幅达400%，市盈率近1900倍。宋如华在高层会上得意地宣布，“我们今年赚了两个亿”。这个早年淳朴好学的青年教授也自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

也就是在1999年，宋如华决定借着西部软件园的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。他的方式极其强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入1亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。8月，托普宣布投资1亿元，在鞍山修建东北软件园。仅一个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子。以后，江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等，一个接一个的托普软件园相继开建。每到一地，当地政府最高领导必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。到2002年前后，托普在全国数十个省市开建了27个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过1.2万亩。宋如华靠一个“软件园概念”，竟成为企业界最大的“IT地主”。

此刻的宋如华已沉迷在资本游戏中而不能自拔。在他看来，商业其实是一个供人任意玩弄的“金钱木偶剧”。还是在1999年，向来对新事物颇为好奇的宋如华发现互联网热浪正席卷而来，他自然不该旁观。年初，他以12万美元的代价买到了www.chinese.com的域名。很显然，这是一个TOP级的域名，谁都能掂量出其中蕴藏的商业可能性。很快，托普宣布投资6亿元建设面向全球华人的“炎黄在线”。宋如华狠砸广告，一时间，全国的各类报纸上都刊出了炎黄在线的“红色风暴”，广告词只有很醒目的一句：“让我们一起搞大。”

其实，宋如华始终没有搞明白，炎黄在线到底该“搞大”什么，网站一开始被定位为“横跨全世界五大洲的华人聚集社区”，接着转型为“全球华人商业网站”，然后又宣告将成为“零售行业的解决方案专家”。就在热闹的概念炒作下，宋如华又悄然找到了一个“壳资源”。它是江苏省常州市一家叫金狮股份的自行车制造工厂，企业上市两年后效益急剧滑坡。并购之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说，“今后的金狮股份会有两高，一是股价高，二是茅草高”。果如其言，2000年9月，托普集团成为金狮股份的第一大股东，股票随之更名为“炎黄在线”，成为中国股市上

第一家以网站名称命名的上市公司，股价由此持续攀升，从最初的每股不到10元一直涨至每股33.18元的高位。在互联网领域失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢了回来。 76


▲刘波


▲宋朝弟


▲宋如华

以上三人均以高学历青年才俊的身份亮相商界，其清新风采自然与先前草莽出身的乡镇企业家们颇有不同。而且，他们都以“儒商”自居，风流倜傥，让人寄托无限期盼。然而，在一个放纵的资本游戏中他们相继沉沦了。他们遵奉的信仰似乎来自早年美国华尔街的那句名言——“把自己变成野兽，也就摆脱了做人的痛苦”。他们三人各自的行径或误于“乌托邦”或迹近欺世，在商业伎俩上则表现得鲜廉寡耻和毫无商业道德。及其劣迹败露，在公众舆论层面造成了不小的混乱，有人甚至用“企业家＝知识分子＋流氓”这样的公式来为这些企业家“定型”。 77

诺贝尔经济学奖得主约瑟夫·斯蒂格利茨在《喧嚣的90年代》 78 一书中曾经讲过一句意味深长的话，他说：“毁灭的种子是什么？第一个就是繁荣自身。”此言几乎应验于所有的商业领域。发生在1999年中国股市的所有“非理性繁荣”，都将在日后经受考验，然而在当时，人们对此毫无察觉。在那一年，与股市狂飙互为呼应的是另一个同样具有泡沫特征的互联网经济的兴起。

互联网的龙卷风是从大洋彼岸的美国无比强劲地刮过来的。主要以互联网公司股票构成的纳斯达克综合指数从1991年4月的500点一路上涨，到1998年7月跨越了2000点大关，之后猛然走出一波痛快淋漓的跨年大行情，在1999年12月逼近5000点，市场的繁荣把人们对互联网的热情推到了沸腾的高度。美国战略家加里·哈默尔像先知一样地宣称，“当下正是改写游戏规则的千载良机”。他在5年前出版的《竞争大未来》 79 一书中描述过的景象正在成为现实：随着互联网时代的到来，放松管制、全球化、私有化以及新技术正在使产业边界变得毫无意义，国与国竞争、企业之间竞争的假设边界已经变得模糊不清，任何商业体的生存疆域显得动荡而不可测。



▲河南乡村标语：企业上网生意兴旺

所有人都宁愿相信哈默尔是对的。在互联网诞生之前的所有产业中，后发的中国公司都已经没有了“创造未知”的可能性，在每一个制造业领域，我们都处在产业的末端，以能源消耗、环境破坏、劳动力价格低廉为特征的“世界工厂”的命运从一开始就冰冷地设定在中国发展的道路前方。只有在互联网的世界里，中国公司找到了打破疆域和重建游戏规则的可能性，这种可能性尽管极其微小，但是它确实存在。

1999年1月13日的《中华工商时报》公布了当时国内的十大商业网站，分别是新浪、163电子邮局、搜狐、网易、国中网、人民日报网站、上海热线、ChinaByte、首都在线和雅虎中国。从当选网站的类型可见，它们都是新闻和资讯类的门户网站，几乎都没有赢利模式，评选机构的标准是，“访问量是最重要的，其次是内容，然后是美观”。

排名第一的新浪网当然最受关注。当时，互联网在新闻报道中的快速反应已经让传统媒体望尘莫及。网站总编辑陈彤回忆说：“很长一段时间里，我们都是孤独的，因为没有第二家能赶上我们。新浪网的新闻编辑每时每刻都处在一级战备状态，24小时值班成了固定制度。”这在突发新闻时效性上占绝对优势。5月，当中国驻南联盟大使馆被炸事件发生时，新浪在事发半小时后就发布了这条惊人的新闻。这对于报纸或电视媒体来说，简直是一项不可能完成的任务。



▲纳斯达克欢迎新浪上市

作为新浪的创始人，王志东当时最迫切的愿望是谋求上市。他选中知名的跨国投资集团摩根士丹利为合作伙伴。事实上，即便像摩根士丹利这样的大投行也对互联网了解甚少，更别说是中国的互联网公司

了，他们唯一知道的是，这肯定是一笔能赚大钱的生意。凤凰卫视的主持人曾子墨小姐当时正就职于摩根士丹利，她回忆说，在跟新浪接触之前，很多高层对这些新生事物都一知半解，浏览过新浪网站的更是极少数。但是，为了表现出公司上上下下都对高科技和互联网无比精通，领导们特意在会前10分钟找来该项目的负责人，好好恶补了一番。他们不仅记住了像“点击率”和“ICP”这样拗口的专业词汇，还终于搞清楚了新浪并非销售玩具的公司。在谈判中，当新浪团队提到未来的战略方向是建设“门户网站”时，摩根士丹利的一位高层低下头，掩住嘴，悄悄地问坐在身边的项目负责人：“我一直认为新浪是家网络公司，他们要个门干吗？”

尽管没有搞清楚门户与门的区别，但他们对新浪的热情却好像与日俱增。为了提高新浪在美国资本市场的知名度，摩根士丹利还特意邀请了华尔街最传奇的科技股分析师、有“女魔法师”之称的玛丽·米克（Mary Meeker）造访新浪，没有想到的是“女魔法师”在听王志东激情演讲的时候居然打起了瞌睡。2000年4月13日，新浪在纳斯达克股票市场正式挂牌交易，融资6000万美元。7月5日，网易登陆纳斯达克，7天后，搜狐快速跟进。至此，中国三大门户网站均在纳斯达克挂牌上市。 80

在1999年的中国互联网世界，有两个成长的方向。其一就是以新浪、网易和搜狐为代表的、炙手可热的“门户”一族，它们的潜在价值已经被明显放大。另外就是电子商务一族，这些人的努力在当时显得非常另类和可笑，不过，他们将在六七年后成为另一条主流。在这群人中，除了刘波、宋如华等庄家想靠网上书店和电子商务概念在股市上大圈其钱之外，另一些默默无闻的人已经脚踏实地地干了起来。

这年开春，已经在互联网世界里“流浪”了好一阵子的马云终于找到了正确的道路。他从北京回到家乡杭州，在城郊湖畔花园的家里创办了一家名叫阿里巴巴的电子商务网站。公司成立的那一天，家里的墙壁突然渗水了，他对大家说：“我出去找点材料。”过一会儿，他抱了一大卷旧报纸回来，然后大家一起把它们贴在墙上，就这样开始了公司的第一天。

阿里巴巴的注册资本是50万元，当时总共18个人，包括马云和他的太太，每人的月薪是500元。马云对全体员工发表开业演讲：“我们要办的是一家B2B的电子商务公司，我们的目标有三个。”马云的演讲很能煽动人：“第一，我们要建立一家生存80年的公司。”

大家一边鼓掌，一边想，“反正能不能生存80年，我们可能谁也看不到”。

“第二，我们要建设一家为中国中小企业服务的电子商务公司。”大家鼓掌，在这一点上谁也没有疑问。

THE GLOBAL 800 The world's biggest companies * Cheap stocks
Troubled businesses * The Super 100
The rise and rise of HSBC • Inside China's car industry • Europe's new fiber king
July 24, 2000
www.forbes.com
Forbes
global
With Alibaba.com, China's Internet pioneer JACK MA goes after the world's exporters and importers
Fighting for eyeballs
page 96
Plus: The Best of the B2B Websites

▲《福布斯》封面上的马云

“第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”大家你看我，我看你，每个人的心里都在犯嘀咕，“这个目标太具体化了，就凭我们这几杆枪？”

马云后来回忆说，他搞电子商务，从那一天起就铁了心。他做对的事情是，阿里巴巴网站设在了民营企业最为活跃的浙江省，这里以及沿海的江苏、广东一带有数以十万计的、以外贸为生的中小型制造工厂，阿里巴巴为它们提供了一个免费的信息发布平台。而当时，“中国制造”刚刚发力，没有外贸经验和客户资源的众多中小工厂根本找不到合适的营销渠道，阿里巴巴几乎成了它们唯一的选择。连马云自己也没有料到的是，阿里巴巴上线不到半年，就被美国《福布斯》杂志瞄上了。根据在线监测显示，这家不知名的中国网站竟是当时全球最活跃的电子商务网站。《福布斯》派出记者来到杭州，终于在那个叫湖畔花园的住宅小区里找到了这家小公司。2000年7月，这家权威的财经杂志第一次选用中国企业家作为封面人物，身材瘦削的马云穿着一件超大的蓝花格子衬衫，卷着袖子握着拳，一脸阳光地朝世界欢笑。他的这件不合身的衬衫也是拍照当天向人借来的。阿里巴巴被评为全球最佳B2B站点，名列综合类第一名。《福布斯》介绍说：“阿里巴巴自1999年3月10日成立以来，已汇聚了全球25万商人会员。每天新增会员数达到1400人，新增供求信息超过2000条，是全球领先的网上交易市场和商人社区。”

几乎就在马云回到杭州创业的同时，4个来自不同行业的好朋友聚在上海的鹭鹭餐厅也打算投身电子商务。沈南鹏是德意志银行亚太区的总裁，梁建章是甲骨文中国区的咨询总监，季琦创办过上海协成科技公司，范敏是上海旅行社总经理和新亚酒店管理公司副总经理。他们当时提出了三个创业方向：网上书店、建材超市和网上机票及酒店服务。经过一番面红耳赤的争吵后，都是旅游迷的他们选中了第三方案。6月，瞄准旅游业的携程网诞生了，它后来成为中国最大的在线旅游服务商。2月，1971年出生的马化腾开发了一个基于Internet的即时通信网络工具——腾讯即时通信，它的功能跟两年前微软公司推出的MSN颇为近似。马化腾为他的腾讯设计了一个很可爱的小企鹅图形，还给它起了一个名字叫OICQ（一年后更名为QQ）。这些改进让后来的QQ像是一个活泼的邻家小朋友。马化腾在用户使用习惯、服务和技术处理上都采用了最贴近国内用户需求的方案，QQ的下载用户迅猛增多。4年后，腾讯成为中国互联网世界里最具黏连力的公司。



▲马化腾

11月，当过多年个体书商的李国庆和他的海归妻子俞渝联手创办了从事网络图书销售的当当网，夫妻俩的职务是“联合总裁”。李国庆在国内出版界历练多年，俞渝则在美国有丰富的企业兼并和金融领域的经验，当当网的模式完全是照着亚马逊复制的，同时，它还建成了全国唯一的动态、时时更新的书目数据库。

也是在11月，1973年出生的陈天桥向人借了50万元创办上海盛大网络发展有限公司。出生于浙江省新昌县的陈天桥从小是个乖孩子，大学读的是复旦大学经济系，18岁就入了党，获得过“上海市学生干部标兵”称号，毕业后分配到国营大企业陆家嘴集团，三年时间当上了董事长的秘书。他决定辞职创业的时候，单位刚刚要分房子。他后来回忆说：“走之前有人留我，说小陈，我们这里快要分房子了，你等拿了房子再走。当时我毕业才三四年，就有房子分给我，应该说是很幸运的了。但我想，难道我这辈子，自己还挣不了一套房子？”丢掉一套房子的陈天桥想搞的是当时还云里雾里的网络游戏。他的公司只有6个人，其中还包括新婚两个月的妻子和他的胞弟，他们在浦东一套三室一厅的办公房开发出了“中国第一个图形化网络虚拟社区游戏”，可是它并不受欢迎，陈天桥的前途似乎有点黯淡。他不会想到的是，两年后他将代理韩国大型网络游戏《传奇》，这个游戏让盛大成为中国最赚钱的游戏公司，再过三年，也就是2004年5月，盛大网络将在纳斯达克上市，高峰市值曾达35亿美元，创业5年的他将以90亿元人民币的身家成为中国的新首富。

9月27日，美国《财富》杂志的财富年会在上海举办，年会的主题是“中国：未来50年”，它既有展望未来的意味，又应和了新中国成立50周年的喜庆气氛。三百多名跨国公司领导人赶来参会，其中有60多位世界500强企业的总裁，包括有“全球第一CEO”之称的美国通用电气的杰克·韦尔奇。浦东国际机场一天之间降落了40多架最先进的私人飞机，其中有理光公司董事长罗伯特·里奇的“FAL900”，还有通用汽车总裁理查德·瓦格纳的“湾流5号”，这是前所未有的豪华景象。美联社记者在报道中写道：“一切都是那么令人兴奋，时间、地点和议题都是。那感觉就好像是超级碗（美国职业橄榄球总决赛，全美收视率最高的体育节目）现场，人们正在见证一场经典比赛。”在过去的两年里，中国经济不但经受住了索罗斯和亚洲金融风暴的冲击，而且保持了稳健的增长，这实在让世界非常惊奇，CEO们都想到中国来眼见为实。美国前国务卿、20多年前与周恩来一起破冰中美关系的基辛格则从历史的角度为中国喝彩，他说：“美国历史只有200年，而中国有5000年，中国人相信他们的历史至少有4800年不需要美国参与。”这样风趣的语言当然引来所有人的拊掌欢笑。

江泽民总书记亲自与会，并在开幕式的晚宴上演讲。他说：“今晚我们所在的上海浦东陆家嘴地区，6年前还是一些简陋的住宅和农田，如今已是高楼林立、生机盎然的金融贸易区。五十多年前，我到上海读大学，对旧中国的贫困落后和国势衰败有着深刻感受。正是在那个时候，我立志献身于建立独立、自由、民主、统一和富强的新中国的伟业，并一直奋斗到今天。”江泽民的演讲无疑感染了所有的参会

者。财富年会是上海承办的最高规格的国际会议。从1990年确定浦东开发战略以来，这座当年远东第一大都市的面貌日新月异，到1999年，内环和外环高架，杨浦、南浦和卢浦大桥，地铁二号钱，浦东机场，世纪大道，浦东大道和中国第一高楼金茂大厦等一系列大工程都已经或者接近完工。此次年会的举办，意味着上海又重新回到了全球重要金融中心的行列。后来的数据显示，在年会之后的一年多时间里，跨国公司落户上海的速度骤然加快，有超过70家名列世界500强的公司在这里投资、设立地区总部或者研发机构。

跟好奇、务实的跨国公司领导人相比，与会的二百多位中国企业家则表现得更加亢奋。毕竟这是第一次国际性的商业盛宴，对很多人来说，一张入场券便似乎意味着一张全球化的门票。

就在8月期的《财富》杂志上，一年一度的世界500强企业评选公布，中国有5家企业上榜，它们是中石化、中国工商银行、中国银行、中化公司和中粮集团，均是清一色的国字号垄断型企业。于是，是否有更多的中国企业能够在最短的时间里进入500强榜单，成了本土企业家们最津津乐道的话题。海尔集团的张瑞敏作为中国公司的唯一代表在大会上发言，雄心勃勃地阐述了他的国际化思路。三九集团的赵新先等则在接受采访时都提出了振兴民族产业和进入500强的时间表，他们把年会看成了一个宣誓的舞台。韦尔奇在回到美国后对记者说，“我看到的中国企业家大都像是在演戏”。北京的《中国企业家》杂志则评论说：“到上海出席论坛的500大巨头，很难理解中国企业家对跻身500强的那种宗教般的情怀。在美国，能否进入500强可能影响公司股票走向及经理薪金，而对中国企业来说，500强情结包含了企业家的人生价值与民族责任。”

这样的评论尽管中肯却得不到太多的回应，因为世纪末的中国实在激荡着太多的憧憬。11月15日，一张真正的全球化“门票”终于预售成功了，这一天，中国与美国正式达成协议，后者表示支持中国进入WTO（世界贸易组织）。

从1982年以特邀观察员身份参加关贸总协定组织（WTO的前身）的部长级会议，到1986年7月正式提出复关申请，在长达10多年的时间里，中国一直努力申请加入这个国际性的经济合作组织。而维护本国利益的美国一直是最大的障碍。早在1997年，中国已经完成了除美国之外所有重要的多边谈判，中美谈判却几经波折。1999年4月8日，美国提出一份苛刻的中国加入WTO后的市场开放清单，遭到朱镕基总理的拒绝。他对香港记者说：“我只能说尽快，愈快愈好，但我也不着急。”

谈判在5月份似乎陷入了绝境。这个月的8日，美国导弹轰炸中国驻南联盟大使馆，三名媒体记者死亡。北京的大学生走上街头，在美国驻华大使馆前点起蜡烛，为死难者守夜，转而冲向他们心中能代表美国的跨国公司，麦当劳被迫关门歇业一天，IBM大楼的玻璃被石头击中了，微软大中华区总裁罗迈克紧张地在公司向员工发出安慰邮件，称“如果有必要，公司可以关门，职员可以回家避难”。学生们的情绪很微妙，北京大学计算机系在学校贴出标语——“抵制美国货，计算机除外”，而更多的学生在白天游行结束后，晚上又到灯下复习托福。反美的情绪还十分快捷地投射在商业上，已经是全国最大饮料企业的杭州娃哈哈不久前刚刚推出碳酸饮料非常可乐，“误炸事件”发生后，宗庆后当即制作了一条粗糙而及时的爱国广告片，三枚美制导弹呼啸袭来，由非常可乐化身的中国导弹升空迎战，配音是铿锵有力的男高音：“非常可乐，中国人自己的可乐”，据称它很是起到了促销的作用。互联网观察家方兴东则在这年夏天出版了《起来——挑战微软霸权》 81 一书。他指责微软“破坏了市场的公正性”，是“披着神圣的知识产权外衣”的侵略者，这位清华大学的博士写道：“正如北约的三枚导弹从不同角度袭向中国驻南使馆一样，微软在中国全方位的行动也让我们措手不及。”就在反美情绪如此高涨的同时，美国又与日本公布了以亚洲周边国家为假想敌的新《日美防卫合作指针》。

种种迹象表明，中美关系再度如走钢丝绳。就在很多国际舆论已经对中美WTO谈判十分失望的时候，协议却戏剧性地达成了。也许所有伟大的时刻都充满了戏剧性。一百多年来，中国人一直试图以积极、平等的角色融入全球经济的大家庭，在20世纪的最后一个年份，我们终于握到了这张“入场券”。

【企业史人物】胡润造榜

胡润的本名是Rupert Hoogewerf，是一个出生于1970年的英国人。从1999年起，他在中国推出“富豪榜”，每到年终必在中国掀起一阵不大不小的波澜。

胡润到中国是1990年，他作为一个进修生到中国人民大学学习了一段时间的中文。1997年9月，在全球五大会计师事务所之一的安达信工作了一段时间后，胡润又回到了中国。他在上海滩上混日子，东闯西突地搞不出个名堂，很苦恼，便向家乡的老爸诉苦。老头子一语惊醒梦中人：你有没有搞明白，在中国，在上海，你是谁？胡润说，从那时开始，他知道只有出名，让自己成为一个“谁”，那才会有机会。于是，他想到发挥自己的会计师才能，为中国富人做一个排行榜的主意。早在1995年2月，《福布斯》曾经搞出过一个中国富豪榜，之后就因难以操作而中断。1999年，胡润炮制出来的一份十分粗糙的排行

榜出来了。他给《金融时报》、《泰晤士报》、《经济学人》、《财富》、《商业周刊》、《福布斯》等专业财经媒体各发了份传真，他写道："我是一名安达信公司的会计师，在工作之余做了这份'中国内地50强'。10月1日，中国就要成立50周年了，如果把成功以拥有财富的多寡来定义的话，那么这50人就是中国内地最成功的人，他们的故事能让我们了解中国共产党50年的历史。如果贵刊有兴趣的话，请和我联系。"结果，以创造"金钱名利场"为己任的《福布斯》表示了兴趣，并将之放上了《福布斯》全球版的封面。就这样，胡润出名了。

名单刚一问世，质疑、谴责之声便铺天盖地而来。一些上榜的企业家要和胡润对簿公堂，没有上榜的富豪也要"讨个说法"，甚至有媒体说，这是一份十分"好笑"的名单，资料不准确、关注范围狭窄、计算方法错误，甚至这种做法本身都暴露出了无数问题。《中国企业家》主编牛文文曾在一篇题为《一段眼花缭乱的财路》[82]的文章中有过一段十分生动的叙述：忽然到了秋天，我们的老朋友胡润来电话，说新一年的《福布斯》中国富豪榜几天后就要出炉了，这回不再是50人，而要扩编到100人，可能是一下子扩得太猛了，还差几个凑不满100人，问我能不能给他帮忙推荐几个人。下夜班回家的深夜，我一手把方向盘，一手拿手机，胡乱说了几个自认为很新锐而胡润可能不知道的名字。几天后《福布斯》中国富豪榜出来了，我现想现卖给他的那12个名字，有4个人赫然列在前12名，其中欧亚农业的杨斌高居第二！

可是，无论如何，胡润因此成了一个让人又爱又恨的角色，几乎所有的中国顶级富豪都生怕他遗漏了自己，可是当自己真的出现在排行榜上的时候，却又避之唯恐不及。便是在这样的舆论聚焦中，胡润一夜之间暴得大名。他出没在各种媒体之上，他对某一位企业家的些许点评都能成为财经或八卦新闻的发酵源。他上中央台《实话实说》节目时，主持人崔永元用当年毛泽东写白求恩的语调介绍他："胡润，一位英国小伙子，不远万里来到中国，做了一个中国人本来不知道的百富榜，把中国富人推向了世界，让世界了解了中国……"

到这时，胡润和他的排行榜已经构成了一个十分有趣的商业人文现象：对财富的追逐和关注，使排行榜备受瞩目，而原始积累的灰色、排名的不科学乃至相当多人的仇富情结，则造成了观念及商业运作层面的混乱，以至于每次排行榜公布，便会有税务机构前去上榜富豪的公司查税，而往往又是一查一个准。那些因上榜而突然曝光的顶级富豪，尤其是排在前十位的，则常常在传媒的追踪下突然显出不该有的"尾巴"来，如仰融、杨斌、顾雏军等，都是靠富豪榜出名的，可又是在传媒的高度关注中或塌或萎，令人寒意顿生。在某种意义上，胡

润的百富榜竟像极了七八年前中央台的“标王”，一夜成名靠的是它，百劫不返也是因为它，甚至有人称之为“囚徒榜”或者“杀猪榜”。

胡润对自己在中国商业界所造成的轰动颇有几分得意。在一次访谈中，他直截了当地说：“《福布斯》排行榜是我的一个工具。如果是一个中国人，或者中国机构来做这个排行榜，都会被骂死。但是，我恰巧是一个英国人，还有一本美国杂志，我们来做，就顺利一点。”胡润的这个说法无疑是真实的，这位30岁出头的英国青年以他的大胆和鲁莽意外地打开了一扇“窥视的天窗”。

胡润是靠排行榜与《福布斯》搭上关系的，他从来就没有做过这家美国老牌财经杂志的正式编辑，他一直是以“中国地区首席调研员”的身份开展活动的。当胡润在中国真的闹到了风生水起，《福布斯》便有点手忙脚乱了。2002年11月，《福布斯》总编史蒂夫·福布斯来南京参加“世界资本论坛”，可能连他自己也没想到，在论坛期间他竟会成了众多记者围堵的“明星”。史蒂夫明显感受到了胡润排行榜在中国的巨大影响力，以及排行榜带来的正面以及负面的效应。很快，《福布斯》与胡润解约。



▲胡润

不过，这时候的胡润羽翼已丰。他很快推出以自己的名字命名的“胡润百富榜”，他已经完全地融入了富有中国特色的财富游戏中，并且

显得那么如鱼得水。他相继搞出了一大堆子榜单，诸如房地产富豪榜、慈善家榜、IT富豪榜、金融富豪榜、钢铁富豪榜以及奢侈品榜等，甚至专门为温州做了一个温州富豪榜。他还出了一本叫《百富》的直投杂志。

这些不无混乱和刺激的排行榜持续地出炉，胡润认为自己已经越来越接近事实的真相了。随着资料和数据的增多，以及工作方法的日趋完善，胡润有信心搞出一个真正意义上的排行榜。同时，在这样的过程中，这位聪慧而勤奋的英国青年也对中国有了新的理解，跨国际的视角使他得出了很多不为人注意的“财富细节”。譬如，他观察到，中国的富豪中最多的是房地产商，2003年则多了很多与农业，也就是说与土地有关的新富。与IT行业有关的只有四五个人，而在美国，前10名富豪中至少有5名是出身IT。在全美400富豪中，美国人数最多的是做娱乐媒体的，而中国只有一个人。胡润“百富俱乐部”的门槛，在1999年是600万美元，2002年就上涨到了8000万美元，到2007年，前十位的底线已经上升到330亿美元。这些中国富豪的平均年龄从来没有超过45岁，其中能说流利英文的不到2%，而这些富豪的孩子们能说英文的，竟占到了50%以上……这些有趣的数据，如果没有排行榜和多角度比较是无法得出的。胡润是一个细心人，他把排行榜当事业做了下去。此外，他还很热衷主办各种各样珠光宝气的Party。在这些秀场里，除了富豪就是美女、洋酒、珠宝和豪华轿车，胡润知道奢侈的意义就是把金钱浪费给别人看，他也愿意创造这样的机会。

平时，胡润喜欢穿休闲服，外面是一件浅黄的外套，围着一条黑灰相间的格子围巾，这让人们想起了塞林格对英国绅士的一个描述：“他们要么夹着一把雨伞，要么叼着一根烟斗，要么，就不分季节地披着一条格子相间的围巾。”胡润说话的样子很专注，很注意对方的感受，并时不时地用稍有夸张的表情来对你的言谈做出反应。他不但中文好得出奇，而且对汉文化的了解更是让人意外。有一次，他反问前来采访的中国记者：“中国历史上的第一次工业文明是出现在什么时候？”就在记者们迟疑不决的时候，他得意地说：“那不就是在宋朝嘛，四大发明。”

2000曙光后的冬天

总有一种力量它让我们泪流满面。

——沈颢：《南方周末》，新年发刊词，2000年

2000年1月1日，在中国大地上，新千年的第一缕曙光照射在浙江省温岭市一个叫石塘的临海小镇上。新华社记者用抒情而充满寓意的笔调描写道："渔灯点点，在海港洒下粼粼波光，渔民敲响大鼓，鼓声震撼黎明前的黑暗。海天之间，由浅黄而橘黄，转眼腾起万道光芒，映红长空，彩霞满天。"记者接着又很现实地计算说，第一缕曙光为无名小镇石塘带来了1.2亿元的商机。

这种不无浪漫而无比务实的笔调体现了那个时期的公众价值观。相对地，全国发行量最大的周刊《南方周末》则在新年发刊词中用一种更为坚定而煽情的笔调说：

"这是新年的第一天……阳光打在你的脸上，温暖留在我们心里。有一种力量，正从你的指尖悄悄袭来，有一种关怀，正从你的眼中轻轻放出。在这个时刻，我们无言以对，唯有祝福：让无力者有力，让悲观者前行，让往前走的继续走，让幸福的人儿更幸福；而我们，则不停为你加油。

"我们不停为你加油。因为你的希望就是我们的希望，因为你的苦难就是我们的苦难。我们看着你举起锄头，我们看着你舞动镰刀，我们看着你挥汗如雨，我们看着你谷满粮仓。我们看着你流离失所，我们看着你痛哭流涕，我们看着你中流击水，我们看着你重建家园。我们看着你无奈下岗，我们看着你咬紧牙关，我们看着你风雨度过，我们看着你笑逐颜开……我们看着你，我们不停为你加油，因为我们就是你们的一部分。

"总有一种力量它让我们泪流满面，总有一种力量它让我们抖擞精神，总有一种力量它驱使我们不断寻求'正义、爱心、良知'。这种力量来自于你，来自于你们中间的每一个人。"

由30岁的传媒人沈颢执笔的这篇发刊词在中国知识分子和大学生中传诵一时。人们联想起整整100年前的一个暗夜，27岁的维新派领袖梁启超在赴日本流亡的海船上写下的那篇《少年中国说》，"造成今日之老大中国者，则中国老朽之冤业也；制出将来之少年中国者，则中国少年之责任也……纵有千古，横有八荒，前途似海，来日方长。美

哉，我少年中国，与天不老！壮哉，我中国少年，与国无疆！”梁氏研墨为文之际，正是诸国列强瓜分中国的绝望时刻，而百年以降的今日，中华民族的伟大复兴终于成了一个令人血脉贲张的事实。

一种巨大的百年感慨让无数中国人心旌荡漾，情不能禁。

这是新世纪的第一年，整个世界都在重新想象中国。

亚洲最资深的政治家、77岁的李光耀出版了自传《李光耀回忆录》[83]。他深情地回忆了22年前与邓小平的那段交往，继而预言：“中国有可能实现其到2050年成为现代化经济大国的目标，它将以一个平等和负责任的伙伴姿态参与世界贸易和金融活动，以及成为世界重要成员中的一员。如果它不转移教育和经济两大发展中心，中国很有可能成为世界第二大贸易国。这就是中国50年的一个构想——现代化、自信和负责任的大国。”

从年轻的沈颢到年迈的李光耀，谁也不能否认，中国以短短20多年的时间让世界重新认识了自己，发生在这里的每一个变化都让人惊奇。不过，也许只有生活在这里的人们才真正能够体会到，在这场伟大的经济运动中所伴生的失落、痛苦与彷徨。

这年6月1日，新一届世界博览会在德国汉诺威举办。著名人文作家余秋雨为凤凰电视台做一档《欧洲之旅》的节目，刚刚途经此城，他专程去了中国馆参观。他看到很多人在场馆门口排队，由于中国经济的崛起，中国馆成为博览会最受欢迎的场馆之一。但是，“中国馆找不到主题，更没有一个构思，门外照例是长城照片和京剧脸谱，里面除了有一个简单的三峡工程模型外，稍有印象的只有两点，一是幻想中的中国人登上月球的模型，二是以一个针灸穴位人体模型为中心的中医介绍。这实在是草率得太离谱了，不知在骄阳下排着长队的各国观众，看了做何感想”。

这样的景象让余秋雨感到很郁闷，他十分警觉地写道：“各国都以异样的真诚争先恐后地向世人承诺，自己将在新世纪投入革新创造，相比之下，中国馆的差距是整体上的。展览做成这样有点偶然，而这种偶然背后却隐伏着一种文化精神生态上的必然。”

余秋雨的忧虑如一团纷乱的中国蚕丝，千头万绪，不知从何解起。

这年4月，一直高傲地一路上飙的美国纳斯达克股市在毫无预兆的情形下突然掉头下挫，综合指数在半年内从最高的5132点跌去四成，8.5万亿美元的公司市值蒸发，这个数值超过了除美国之外世界上任

何国家的年收入。仅美国在线——时代华纳一家公司就损失了1000亿美元的账面资产，在10年前，世界上还没有任何一家公司的市值能够超过这个数目。几乎所有知名的互联网公司都遭遇重挫，思科的市值从5792亿美元下降到1642亿美元，雅虎从937亿美元下跌到97亿美元，亚马逊则从228亿美元下跌到42亿美元。经济学家斯蒂格利茨用不无暗淡的语调写道："泡沫破裂了，经济陷入了衰退，这种结果的发生是无法避免的——建立在虚假根基之上的喧嚣的90年代，最终将走向终结。"

随着全球互联网泡沫的大破裂，在美国上市的几家中国公司也不能幸免，新浪的股价跌到每股1.06美元的低点，搜狐跌至每股60美分，网易则更惨，它的股价一度只有每股53美分。稚嫩的中国互联网经济早早地进入了"幻灭的低谷"。日后来看，这也许是一段必经的苦痛，初冒的嫩芽唯有经历一番寒霜的考验方能成熟。

纵观天下局势，纳斯达克的崩塌对中国经济的现实影响并不大，反倒让我们有了水落石出、一枝独秀的表演机会。[84]

这年，对中国经济来说是一个好年景。在即将加入WTO的利好推动下，从年初开始，宏观经济景气就明显上扬，国内生产总值超过8.9万亿元，比上年增长8%，企业经济效益有所改善。最让人意外和振奋的景象是，一向萎靡不振的国有企业居然表现最为抢眼，它们的数量大为减少，效益却飞速提高，全年共实现两千多亿元的利润，同比增长140%，创下90年代以来赢利水平的最高纪录。这一切，当然是"国退民进"的战略调整所带来的。

从两年多前开始的这项改革一直在坚定而不无忙乱中进行着。正如我们在之前已经描述过的，由于中央政府一直没有出台产权清晰化改革的具体方案，所以各地的民营化试验呈现出各显神通的状态。而在那些国资垄断的领域，变革也同样在进行中，不过表现出来的方式却不太一样。9月的《中国企业家》上描述了三种变化，一是大规模整体海外上市，中国电信、中国联通、中国石油等先后在纽约或香港成功上市，一向保守的国有公司集体"闯海"，绝不仅是个普通境外融资问题，这其中包含了主动变革的巨大决心和痛苦抉择。二是基于打破垄断、增强竞争的大跨度拆分重组，在世人对电信等行业的一片指责声中，"寡头"们不动声色地对自己举起了手术刀。中国电信一分为五，中国石油、石化重新分家，中国民航酝酿重组，中国有色金属集团就地解散，中国五大军工集团五分为十，几乎所有的老牌国有公司都在"分家"。三是国有公司的企业家群体浮出水面，初显企业家本色。作为上市和重组的两大变革的直接操作者，这个一贯低调求稳的群体被推上浪尖，他们身上的企业家潜质得到前所未有的激发和展现。国

际媒体也同样观察到了这种变化，《华尔街日报》亚洲版在一篇述评中认为，这些垄断企业的新行动，表明中国的经济模式正在发生重大的改变。



▲火拼加油站

石油石化行业的变局是对上述判断的最好例证。2000年，全中国最紧俏的商品是加油站，在一些地方，它的价格一年内狂涨了三四倍。加油站抢手，不是因为它特别赚钱，而是因为有人在哄抢。

石油行业是国民经济的支柱行业，根据WTO的规则，中国一旦加入该组织后，将在一两年内将成品油进口关税降至6%，3年内放开零售，5年内放开批发。为了应对这种势必出现的竞争态势，1998年，一直处于独家垄断的中国石油石化行业进行了一次大重组，组建了中国石油、中国石化两大集团公司。按当时的规划，两大企业切分了全国的油田资源和炼油企业资产，在业务上则实行以长江为界的“划江而治”。这种方案看上去既形成了上下游一体化的企业格局，又避免了面对面的业务竞争。

两大石油集团组建后，立即展开了对加油站的争夺。在它们的决策人看来，只要能够在跨国石油巨头闯进中国之前，将所有的加油站收入囊中，那自然就可形成一道“马其诺防线”，至少有了谈条件的空间。2000年，中石化率先宣布在5年内斥资251亿元用于收购加油站（实际上，到2003年年末这笔费用就超过了400亿），中石油随即提出了非常相似的收购计划。根据“划江而治”的原则，两大企业应当在各自的地盘上收购，可是，这条约定很快就被突破，全国各地的加油站顿时成了哄抢的对象。在当时，经济发达的沿海城市兴建一个加油站的成本约为60万元到100万元不等。在收购大战中，因两大巨头竞买导致出售价格水涨船高，一些热门的站点一年之内涨了3～4倍。据《南方周末》的报道，两家不计成本的抢夺抬高了价格成本。在四川，收购一家加油站的费用大约在200万～800万元不等，而在深圳、广州，一般都在1000万～1500万元左右。在福建省石狮市，为一间位居要津的中型加油站，中石化和中石油争夺了十几个回合。到2000年年底，中石化宣布在全国范围内新增加了9000多座加油站，也就是说每天收购将近30家，使整个集团加油站的总数达到25000多座。中石油则新增加油站4530多座，加油站总数达到11350多座。之后3年，全国8万家加油站大多被两大公司猎获，民营资本几乎全数退出。[85]

除了把现有的加油站收入囊中之外，中石油和中石化还以国家利益的名义实施了两大垄断性战略。

一是获得了新建站点的垄断资格。2001年6月，国家经贸委等三部委下发《关于严格控制新建加油站问题的通知》，明确规定今后各地新建加油站将统一由中石化和中石油两大集团负责。这个严控政策曾经引起了地方政府的不满，就在通知下发20天后，浙江省嘉兴市就发出了一个政府批文，批准在当地新建24座加油站，其中18座是由两大集团以外的投资商建设。此批文当即引起石油主管部门的反弹，引发了一场不大不小的争吵。媒体的分析一针见血：在经贸委的通知之前，各地都有建设加油站的权限，而“严控”之后，税收主要归了中央，地方少了一块财源，自然会有反弹。

二是对民营油田进行大规模、强制性的收编和排斥。90年代中后期，民营资本已经渗透到石油开采领域，在陕西、新疆以及吉林等地，民营业主通过“联合经营、承包开发”的方式从事采油业。这些油田都是开采成本较高、规模甚小的小型油井，有的甚至是国营油田弃而不采的“废弃油井”。这些私营业主的存在被认为是扰乱石油市场秩序和制造环境污染的源头。于是，收编和整顿成为一个战略性的措施。《中国企业家》披露过一个很能说明实际情况的事例。位于新疆库车县的依奇克里克油田是中国首片废弃的整装油田，从1958年起，经过近

30年的开采，共打井286口，累计生产原油90余万吨。由于油田原油产量逐渐减少，近于枯竭，被中石油塔里木油田分公司认定不具备工业开采价值，归为“废油井”。1998年，中石油撤出依奇克里克油田，很快，一家叫金禾的民营企业进入油田，它与地方政府达成合作意向，在近300口废弃油井采油，每年竟可出油4万吨左右。金禾在“废油井”采出油来，让中石油颇为不悦，塔里木油田分公司多次向自治区政府反映，状告库车县政府与金禾公司的合作是越权经营油气资源开发行为，违背了《中华人民共和国矿产资源法》，侵犯了中石油的探矿权。跟发生在嘉兴的加油站事件一样，石油公司对油田的垄断同样引起了地方利益的反弹。2002年7月，中石油向国家经贸委递交报告，反对陕西省政府提出的将陕北私营油田进行省内重组的方案。报告称陕北地区的私营以及县级钻采公司乱开滥采，伙同私营的油老板抢占中石油下属的开采面积达9000多平方公里的油田，双方10年间多次发生纠纷，引发150多起群体冲突事件，导致多人伤亡。而陕西省经贸委也向国家经贸委递交了报告，辩称当地的石油开发已经走上了科学、规范、有序的轨道，以当地的石油公司、现代中国的第一个油田——延长油田为主体的地方石油企业有能力合理开发油田。陕西省的报告还称，中石油利用国家资源管理机制和自身便利条件，抢先登记了陕北地区的绝大部分石油资源，甚至将延长油田的地块又登记到自己名下，造成资源闲置，没有进行实质性开发。报告说，离开了石油，陕北的地方财政将重新陷入困境。

在实现了对油田资源和销售渠道的双重控制之后，中国的两大石油公司则加快了海外上市的步伐以及与全球寡头石油公司的合作。

2000年4月，中石油在香港H股上市。10月18日，中石化在香港、纽约和伦敦三地证券交易所上市，2001年7月继而在国内A股市场成功发行28亿A股，成为中国股市上最大的蓝筹股。据透露，在股票发行前，中石化高层曾三次拜会香港的华人首富、和黄集团主席李嘉诚，后者“被诚意感动”，当即决定购买1亿美元的中石化H股股票。中石化股票的发行价在当时引起过一场争议，该公司发行167亿股H股的时候，价格为每股1.6港元，而发行A股的时候则定价为每股4.22元，A股是H股的2.48倍，这种内外有别的做法引起股民很大的争议。在上市过程中，中石油和中石化的海外战略投资者都是以定向募集的方式进行的，除了香港的李嘉诚家族、美国“股神”巴菲特以及高盛投资之外，还有全球最重要的石油巨头，其中，埃克森美孚、壳牌以及英国石油公司（BP）集团一起成为中石化的战略投资者。三家购买中石化全球发售股票的一半，BP还以战略伙伴身份斥资6.2亿美元购买约35亿股中石油股票，占当时流通股的近20%。据财经观察家叶檀的计算，到2007年3月，中石化H股的价格为每股6.3港元，相当于为海外

投资人创造了100亿美元的财富。在某种意义上，这些海外投资人成为分享中国改革成果的最大获利者之一。[86]

在资本上形成血缘关系后，那些跨国石油公司相继取得了进入中国成品油市场的资格。BP集团获准分别与中石油和中石化在广东省和浙江省合资各建立500座加油站，埃克森美孚和壳牌获准分别与中石化在广东省和江苏省各合资建500座加油站。此后，BP与中国石油签订了在福建设立800座合资加油站的协议，而中石化也与埃克森美孚签订了在福建设立600座加油站的协议。

正是经过这一系列十分强势、有计划而高效率的战略调整，两大国营石油公司焕然一新，日后随着全球能源价格的持续上扬，它们相继成为“中国最赚钱的企业”。发生在石化领域的这场令人炫目的大变局十分生动地体现了垄断领域发生的两个变革逻辑：第一个是“以国家的名义垄断，以市场的身份赢利”，在资源性行业内形成国企之间的“内竞争格局”，民营资本被全部排斥在游戏之外；第二个是在垄断前提下加快资本化运作以及与寡头式跨国资本的结合。这样的“中国故事”发生在所有国有资本控制的垄断行业，它将在2003年受到挑战，然后又在2004年得到坚实的巩固。

专制带来效率，垄断产生效益。其实从一开始，人们就对垄断行业的暴利现象提出了质疑。最早成为靶子的是跟每户家庭有关的电信公司。

1999年，中国电信实现收入2295亿元，年度增长25%。有专家对电信的收费制度提出了疑问。根据当时电信收费的规定，消费者拨打电话，不足3分钟的都要按3分钟来交费，有人计算了一下，电信公司每年因此多收的费用高达266亿元。在舆论的压力下，电信部门召开了一次资费听证会，中央电视台专门进行了拍摄播出。在媒体记者咄咄逼人的提问下，电信官员不耐烦地回答说，“实在没有精力向大家解释调整详情”。

这年3月，浙江大学107位教授联名致信政府和媒体，对电信公司的另一个收费制度——“计时收费从对方接听电话开始”提出投诉。联名信的发起人郑强教授说，我们有很多打通但没人接听的电话，都是自己挂断的，却被电信局收了费。他们提供了厚厚一叠话费清单，在一张共有50次长途通话记录的清单上，短于30秒的通话情况共出现5次。还有一页明细单，23个电话中“超短时长话”出现了10次。细心的教授们还专门做了一个测试，他们拨打了多次“振铃”但其实并未接通的长途电话，结果在电信局打印的长话明细单上都被收了费。郑教授简单算了一笔账，杭州有200多万电话用户，按每月打一次这种没有接听

的长话计，被收取的振铃费便达120万元，一年就是1000多万元。教授们希望，对那些不明不白多付的钱要给个“说法”。

杭州电信局跟12名教授代表进行了对话。面对自己当年的老师，电信局人士给出的解释是：“造成超短时收费，有可能是对方线路上有传真机、录音电话、服务器等，也可能对方手滑，电话刚拿起来就掉了，杭州电信肯定没有问题。”对话不欢而散，一位教授戏嘲说：“我们这些人中有计算机专家、自动控制专家，也有通信系统专家，为什么学生给出的答案不是我们教给他们的呢？”

资费调整和“振铃新闻”都热闹一时，最后还是不了了之。电信公司的价格松动最后还是靠市场竞争来推动的。

2000年12月，为了扶持日渐衰落的铁路交通部门，国务院批准铁道部成立中国铁道通信信息有限责任公司，特许它开展固定电话通信业务。铁通一成立，开门第一招就是宣布电话的初装费为600元。在过去的几年里，电话初装费一直是电信公司利润最稳定和丰厚的一块，在消费者的多年呼吁下，这笔费用从5500元降到了1250元，却再不肯往下降。这次铁通冲了进来，战略自然要调整，中国电信迅速做出反应，宣布取消初装费。铁通想从“垄断之碗”中大抢一把的算盘落了空，反倒意外给了全中国的消费者实惠。

如果说对垄断行业的战略重组颇见成效的话，那么如何对国有企业进行有效管理仍然是一件让人头痛的事情。于是，一些很有点“黑色幽默”的新闻层出不穷。[87]

这年6月，国家工商总局突然出台了一个政策，宣布国有企业如果要做广告，其投放金额必须控制在企业销售收入税前比例的2%。这条“禁令”据称是为了防止国有企业乱投广告，浪费国家财产。这两年，中国消费品市场的广告巨星是东北一家叫哈药集团的国有药厂。在1999年之前它还是一家名不见经传的中型药厂，其总资产不过1亿元，每年的科研开发费用也从没有超过250万元。可是从这年开始，它突然实施广告轰炸战略，1999年砸下7亿元，2000年的头5个月接着砸下5.7亿元，一举成为中国第一广告大户。哈药的知名度和销售额也急剧上升，在它的示范效应下，各地的国有药厂、电器厂纷纷打起了广告战。“广告限额令”一下，企业顿时乱作一团，仅仅半年多，工商局只好再做补充条款，宣布制药、食品、日化和家电企业这些最有广告投放冲动的行业可以把广告投放比例提高到8%。很快，这条“限额令”再也没有人提及了。

比广告限额更荒唐的政策当然还有。为了防止国有药店互相竞争抢生

意，一些地方的药监部门专门出台了一项政策，规定“500米范围内不准开设第二家零售药店”，北京大学教授周其仁有点哭笑不得地提问说：“政府怎么保证得了500米以上就是合理布局？它就是50米内开5家店，是赚是赔自有药店经营者承担后果，何须要政府劳神呢？”周教授的设问很有力，不过还是有人提出反诘：“如果那些国有药店亏损了，还不是要政府来给它们擦屁股？”两个问题，又把延续了20多年的矛盾扯到了体制上。

药监部门的这种监管思路看上去很可笑，然而，其内在的逻辑却十分清晰，那就是要防止垄断或半垄断行业内，国有企业之间的互相“砍杀”，对管制者来说，手心手背都是肉，竞争的结果就是国有资产的流失，最优的状态当然是“友谊第一，比赛第二”。发生在航空业的故事就很有典型性。

自90年代以来，各地建航空公司的热情大涨，先后冒出来大大小小34家国有航空公司，成为全球航空公司数目最多的国家。这些公司为了抢夺客源，纷纷开展打折竞销。据称在1998年一年，各大航空公司共让利了50亿元，到1999年年初，全行业陷入亏损。民航总局终于忍无可忍，它以“竞相打折的做法导致巨额国有资产流失，必须要制止”为理由，于这一年的2月下达“禁折令”，严令各公司一律不得再打折。此令一出舆论哗然，纷纷指责民航总局置行业利益于消费者之上，靠行政手腕干扰市场竞争。不过，“禁折令”的成效却立竿见影，仅半年后，民航总局就宣布全行业6个月实现扭亏，累计实现赢利2.6亿元，同比减亏4.7亿元，也就是说，靠不打折挽回了7亿元的国有资产。可是，“禁折令”无法改变航空业已然出现的竞争格局。没过多久，各航空公司为了抢生意把明折变成暗折，渐渐又回到了原来的状态，民航总局三令五申却挡不住商业规律的步伐，到2001年上半年，全行业又报出20亿元的亏损。就在国有航空公司内战不止的同时，一些民营业主已经悄悄进来了。上海的春秋国旅是一家从事旅游业务的私人公司，从1994年起它就成了这个行业的全国老大，飞行员出身的董事长王正华从1997年开始进入航空包机业务，他倚仗自己有旅行团的业务资源，大胆包下一些中小航空公司的飞机，其票价当然大大低于同航线的国有公司。为了规避禁折政策，王正华有意模糊价格，他把旅客的导游费、住宿费和飞机票等费用都打包在一起。主管当局尽管非常气恼，却对他无计可施。后来他承认说：“其实我们的内部定价是非常低的，比如上海到厦门的机票价就比火车硬卧票价还要低。”88 89

除了发生在垄断行业的重组事件之外，这年，中国企业界最具爆炸性的新闻有三条，一是厦门远华走私案告破，二是彩电业初次出现全行

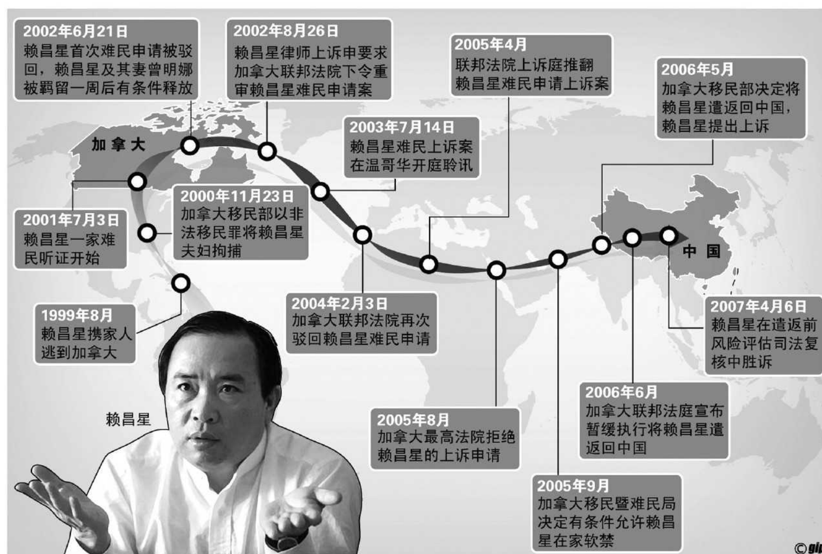
业亏损，三是基金业黑幕被曝光。

远华大案被认为是新中国成立以来最大的一起经济犯罪案件。11月8日，中纪委、监察部向社会通报了这起特大走私案的查处情况。

主犯赖昌星，1958年出生于晋江市青阳镇。晋江是改革开放早期商品流通最活跃、走私最为猖獗的地区之一。跟当地的很多商人一样，赖昌星小学没有毕业就下海经商。他靠办纺织配件厂起家，后来又办了服装厂、雨伞厂和印刷厂等。从1994年起，他在厦门构建了一个规模庞大、组织严密的“走私王国”。经查明，1996～1999年上半年，赖昌星在厦门关区走私进口成品油450多万吨、植物油45万余吨、香烟300多万箱、汽车3588辆，以及大量西药原料、化工原料、纺织原料、电子机械等货物，价值高达人民币530亿元，偷逃税款人民币300亿元。

如此巨额的走私活动若无官员协助断无可能，远华案发之后，赖昌星拉拢官员的种种手法都被曝光。为讨好公安部副部长、全国打击走私工作领导小组副组长李纪周，赖昌星向他在美国的女儿一次性汇款50万美元，还为李纪周妻子的公司送去100万元人民币。他出资160多万元为厦门市副市长蓝甫在澳大利亚上学的儿子购买别墅，还出1000多万元替厦门海关关长杨前线包养情妇，并在香港、厦门购买别墅供其姘居。远华在厦门市湖里区华光路有一座外表平常的7层砖红色小楼，当地人称为“红楼”。赖昌星将之装潢豪华，内设包房、桑拿、KTV等娱乐设施，专门用来招待各路官员，厦门多名市委副书记、副市长及银行行长是红楼的常客。

在赖昌星的拉拢下，厦门市的很多政府部门相继“沦陷”。厦门海关几乎就是为赖家所开，远华有专门的中转点“海鑫堆场”，货物从港口直接拉到堆场后，海关人员先是圈定要查验的集装箱箱号，走私分子则立即根据集装箱号单，将装有香烟、汽车等高税率的走私货物集装箱掏空，再填进事先准备好的木浆、聚丙烯等低税率且与报关品名相符的货物，办妥手续交付海关查验。经过如此一番“倒柜”，走私物品就顺利入关。厦门商检局为远华提供虚假的“鉴定证明”，使走私货物“合法化”。福建一些地方公安机关为走私汽车非法办理汽车罚没证明，使几千辆走私汽车流入国内市场。一些金融机构向远华提供大量贷款，仅交通银行厦门市分行就先后违规开出25笔信用证，总金额达3841万美元。



▲赖昌星案始末

远华案被中央通报的时候，赖昌星已于上年8月潜逃到加拿大。2001年，远华案公审，三百多人被起诉定罪，其中厦门海关关长杨前线被判处死刑，公安部副部长李纪周、厦门市委原副书记刘丰、张宗绪、副市长蓝甫等均被判死缓或无期徒刑。[90] 远华案震惊国内外，它展现了中国政府全力打击走私的决心和行动，而在民间，人们则从一个侧面目睹了官商勾结的阴暗一面。2001年8月，为了警示全民，有关部门在赖昌星的“红楼”举办《查处厦门特大走私案展览》。在短短50多天时间里，近20万人、1300多个团体参观了“红楼展”，它成为厦门最热门的“景点”。人们在这里看到赖昌星腐蚀官员的桑拿按摩房、歌舞厅以及礼品储存室等，以及他训练打手的“搏击厅”，在一层还摆放着4辆赖昌星从香港花巨资拍卖得来的国家领导人乘坐过的防弹轿车及赖家子弟买给一位当红女歌星的红色保时捷跑车。这个展览进行了将近两个月，“红楼”宣布被“永久关闭”。

一度无限风光的中国彩电业陷入全行业亏损，这是很多人难以理解的现实，其因果由来实在跟企业家们的战略思考有关。

自从1995年以来靠价格战击退跨国公司之后，国内的几大巨头没有在核心技术的创新上动脑筋，而是继续实施低价策略和玩弄“概念创新”。1998年年底，行业老大、四川长虹的倪润峰突然想出一个奇招，他试图通过控制核心部件的方式来一举击溃所有对手。在彩电制造中，彩色显像管占总成本的70%。倪润峰秘密地与国内八大彩管厂

签订了垄断供货协议，将国产76%的21英寸、63%的25英寸和几乎所有29英寸及29英寸以上大屏幕的彩管共计300万只收归长虹。这个釜底抽薪式的消息一被披露，当即引起轩然大波，长虹股票大涨，业内同行一时陷入绝望般的恐慌。他们纷纷上告信息产业部，主管部门也对长虹的这种做法颇有微词。1999年4月，长虹在南京再次宣布大幅降价，幅度在10%～20%，其他彩电公司被迫迎战跟进。在一次行业会议上，康佳的陈伟荣怒斥说，“长虹的做法是逼着大家一起跳楼”。陈伟荣的大学同窗、创维的黄宏生劝导倪润峰说，“一个健康的生态环境，应该是先有森林，后有大树”。后者则霸气十足地回答说，“我的观点是，先有大树，后有森林”。

这一仗杀得是天昏地暗，空前惨烈，但是清扫战场时谁也没有想到，最大的输家竟然是挑起事端的四川长虹。倪润峰的封喉一招看上去既狠又准，但是老谋深算的他却漏算了两件事情：一是彩管公司的信用，它们多年来受品牌制造商的压榨，此次乾坤颠倒，成了争抢的香饽饽，怎肯错过百年一遇的发财机会，于是纷纷加大产能，有钱便是客，暗地里向其他彩电企业大量供货；二是华南地区的走私彩管因此火爆。这两条灰色渠道的存在，让掏出真金白银巨资囤积彩管的倪润峰看上去像是一个最大的“傻瓜”。长虹背上了沉重的财务压力，但是“断源战略”宣告失效，价格战自然也无法收到决定性的成果。经此一役，长虹元气大伤。2000年5月，倪润峰被撤换下台。南方的TCL乘机发力，于2001年成为新的彩电业盟主。



▲彩电论斤卖

事端制造者长虹失利，彩电市场的价格战却已经一发而不可收。自倪润峰下台后的一年里，各大厂家先后发动了6轮降价战，彩电价格一降再降，好比军阀混战，终于杀到所有的参与者都丢盔卸甲。第二个战败的是与长虹、创维和TCL并称“四大家族”之一的康佳，由于价格陡降，康佳不堪再战，2000年，公司宣布亏损近8亿元，陈伟荣辞职出走。

对陈伟荣的离去，同学黄宏生十分伤感，他对记者说：“现在做彩电真的没有意思，一台电视机的平均利润不到10元钱，因此卖彩电还不如卖白菜赚得多。”把彩电与白菜放在一起比喻，是黄宏生的即兴之言，但是这种耻辱性的新闻真的很快发生了。2001年8月，武汉媒体报道，该市汉阳商场和21世纪购物中心推出了“按斤论两卖彩电”的促销活动。商场内的长虹、康佳、海信、海尔、TCL、金星、乐华、熊猫等10多种品牌的几款29英寸彩电分别摆在商场营业大厅，彩电上插着“每1公斤30元”的醒目标签，顾客里三层、外三层地抢购着。一台29英寸的彩电包装盒标着净重52.5公斤，论斤算来，仅售1575元，比原价又降了近300元。商场负责人称，“论斤卖彩电”乃厂商变招，这些彩电都是新近出厂的一线品牌机，质量绝对可靠。据报道，“这一招还挺灵，彩电论斤卖以来，日均销售彩电400台左右，销售量较以往成倍增长”。

这样的彩电业无疑已走进了死胡同，价格战带来了双重危机：一是财务危机，巨大的库存、越来越多的应收账款正在侵蚀着所有的企业；另一个是创新危机，没有力量投入研发，当然也没有机会分享高技术的利润。2000年，全国彩电企业生产近3000万台，库存累计600万台，首次出现了全行业的亏损。据信息产业部的官员透露，彩电价格战使整个行业的实际损失起码达200亿元。与之形成鲜明对比的是，洋彩电销售额和利润率呈强势反弹趋势，市场占有率从过去的10%左右，一举跃升到30%以上。在高价位市场上，国产彩电更是彻底失去控制权。5年前的辉煌战果，几乎被挥霍一空。 91

10月，《财经》杂志刊登封面调查《基金黑幕》 92 ，将中国股市中一个刚刚诞生的光鲜神话一下子刺破了。

自上年以来的牛市行情还在持续中，庄家们的表现仍然无比凶猛和肆无忌惮。就在人们开始对此颇为厌恶的时候，公众舆论开始传播这样一个理念：有一股健康而稳定的力量存在，那就是刚刚兴起的基金公司。跟那些贪婪的私人庄家不同，基金公司正以科学、负责及可持续的专业精神成为资本市场上值得信赖的势力。1998年以来，每一批基

金来到市场，无不承载着监管层的厚爱和舆论的褒扬，更被视为引入西方成熟市场经验、培育机构投资者的重要举措。与这部企业史上所有令人炫目的神话一样，它很快被证明是一个新的谎言。

刺破神话的是一个叫赵瑜纲的无名小卒。他是上海证券交易所监察部的研究人员，为了对基金管理的现状做一个例行的调研，他以1999年8月9日到2000年4月28日为区间，对国内10家基金管理公司旗下的22个证券投资基金进行了追踪，将它们在上海证券市场上大宗股票交易的汇总记录细致分析，写出了《基金行为分析》和《基金风格及其评价》两份报告。就是在这两份报告中，赵瑜纲披露了投资基金大量的违规、违法操作事实。报告是在5月份形成的，很快就以非正式的方式流传到了社会上。当《财经》记者找到赵瑜纲的时候，他正垂头丧气，甚至有点后悔自己搞的这件事。就在6月27日，交易所监察部给了他一个严重警告处分，理由是“未经批准，擅自将工作中知悉的内部信息外泄他人”，违反了《上海证券交易所保密工作条例》。

在主编胡舒立的坚持下，《财经》以选编的方式刊发了赵瑜纲的报告，这篇题为《基金黑幕》的长篇文章对中国基金市场提出了6个方面的重大疑问。第一是稳定市场的作用未被证明。定量分析显示，基金在大盘处于下跌期中，一般借高位反弹减仓；而上升期中，则一直处于显著的减仓过程中。因此，“发展证券投资基金，究竟为谁服务的问题，可能目前还不十分明确”。第二是基金“对倒”制造虚假成交量。所谓“对倒”是指某股票处于弱势时，即使割肉出售也未必有人买，做鬼的办法就是自己做托，这是庄家建仓和炒作题材时惯用的伎俩，基金坐庄也“按例操作”。根据赵瑜纲的调查，大部分基金都有过“对倒”行为。第三是利用“倒仓”操纵市场。“倒仓”是指甲、乙双方通过事先约定的价格、数量和时间，在市场上进行交易。基金公司利用旗下拥有多只基金的条件，常常互相倒仓，既解决了先上市基金的流动问题，又不影响甚至可以提高净值。第四是质疑基金的独立性。报告认为，“从基金双向倒仓时的肆无忌惮看，人们很难相信在机制上并未独立运作的基金与其股东和发起人之间没有更严重的违法联手坐庄行为”。《财经》记者还描写了一个在市场口口相传的景象：“在热气腾腾的桑拿浴房中，谈判的双方‘坦诚相见’”，没有录音或者泄密的可能，希望基金接盘的机构开出价码，“每接我一股，我给你个人一块钱”。第五是肆意玩弄“净值游戏”。报告破解了之前人们的一个误解，以为股价在高位下跌且无量，就把庄家也给套住了。其实，在很多情况下并非如此。因为如果庄家在上升的阶段反复洗盘，即经常高抛低吸，做阶段性的赢利，而且时间足够长，到了最后，它的成本已经极低。此时，即使股价暴跌，它仍有一倍甚至几倍的利润。第六则是“投资组合公告”的信息误导愈演愈烈。[93]

此文一出，顿时掀起千层巨浪。先是财大气粗的基金公司勃然大怒。10月16日，被点名的10家基金管理公司联合发表声明，指斥《基金黑幕》一文以耸人听闻的形式刊发颇多不实之词和偏颇之论，它们说："中国的基金公司已经是国内监管最严格、制度最完善、透明度最高的投资机构之一。《基金黑幕》依据的资料数据采样不准确，研究方法不科学，对基金的交易行为的判断与事实严重不符。该报告的作者和《财经》严重违背了新闻客观、公正的职业操守，对中国基金业两年来的试点成果给予全盘否定，是可忍孰不可忍。"10大基金公司因此强烈表示要追究作者和媒体的诽谤责任。被质疑职业操守的胡舒立毫不退缩，她当即在三家证券报上发表声明，称《基金黑幕》资料具有正当来源和可靠依据，符合客观、公正的职业原则。被夹在中间最难受的人是高西庆，这位12年前满怀激情地回国筹建中国资本市场的华尔街律师此时已经身居高位，任中国证监会主席。他公开表态说："证券市场经过一定阶段的发展形成的特定市场文化，不是一夜之间就可以改变的。其实这一现象（指基金灰色操作现象）与市场发育水平有关，可能不全是基金管理公司本身的问题，不可能一蹴而就，必须在发展中解决。"而在私下里，他对基金公司说："人家要是报道错了，你去告她。如果没错，就没什么可说的了……"



▲吴敬琏

如果这场“口水官司”仅仅局限在对基金的学术批判上，它可能只是一个“茶杯里的风波”，谁也没有想到的是，一位重量级的经济学家突然卷了进来，而他的矛头直指中国股市。

这个主动出击的学者是时年七十高龄的吴敬琏。在10家基金管理公司

发表联合声明的半个月后，吴敬琏挺身而出。在接受中央电视台《经济半小时》和《南方周末》的采访时，他对基金事件发表了自己的看法，而在此前，经济学界全部噤声。外表谦和温润的吴教授此次语出惊人，他直接将股市比喻成了“赌场”。他说：“有的外国人说，中国的股市很像一个赌场，而且很不规范。赌场里面也有规矩，比如你不能看别人的牌。而我们的股市里，有些人可以看别人的牌，可以作弊，可以搞诈骗。坐庄炒作、操纵股价可说是登峰造极。现在中国市场上操纵股价的一类是中介机构；一类是上市公司的某些知情人，即有内幕消息的人；还有一类就是资金的供给者，可以是银行，也可以是其他的资金供给者。他们共同密谋以后就低价吸纳。炒作的办法大概有两种：一种是关联机构互相炒作、互相买卖，买卖非常频繁，把价格炒上去。另外一种就是由有关的上市公司放出利好消息，然后把股价拉升上去。当他们发现有中小投资者或局外的大投资人跟进的时候，就偷偷地跑掉，把后来跟进的人套住，这时股价就不断地往下跌。”[94] 在对庄家和基金进行猛烈的抨击后，吴敬琏的矛头进而直指中国资本市场的定位。他批评道：“不要把股市变成寻租场，由于管理层把股票市场定位为为国有企业融资服务和向国有企业倾斜的融资工具，使获得上市特权的公司得以靠高溢价发行从流通股持有者手中圈钱，从而使股市变成了一个巨大的‘寻租场’，因此必须否定‘股市为国企融资服务’的方针和‘政府托市、企业圈钱’的做法。”

吴敬琏的勇敢和率直让他的声望达到了顶峰。12月，中央电视台第一次评选“CCTV中国经济年度人物”。在10位当选人中，吴敬琏以唯一学者的身份入选，在网络票选中他遥遥领先，排在“人气排行榜”首位。在获奖者专访中，主持人问白发苍苍的吴敬琏：“我们曾经把冰心老人称作是中国文坛的良心，那么现在也有人把您称作是中国经济界的良心。在今天的中国社会中，‘经济’这两个字无处不在。大家都在讲钱，都在讲创造财富和赢利，‘良心’这两个字有什么用处？”后者答道：“中国老话就有：君子爱财，取之有道。市场经济它需要一个人和人之间的信任关系，没有这样一种信任关系，如果靠尔虞我诈是发展不到现在的市场经济的。”在专访的最后，主持人颇有感慨地说：“旧的一年过去，好在我们把良心留下了。我们也许不需要诺贝尔经济学奖，但我们需要敢讲真话、讲实话的经济学家。”与吴敬琏相似，在本次基金揭黑中表现坚定的《财经》主编胡舒立也声名大噪。2001年7月，她入选美国《商业周刊》评选出的50位“亚洲之星”之一，对她的评语是：“这是中国证券界最危险的女人。”

由“基金黑幕”到“股市赌场”，好比一张桌子失火殃及了整幢房子。吴敬琏的出击鼓励了与他一样有良知的经济学者，那些在股市上横行一时的庄家开始受到惩罚。10月底，中央财经大学的女研究员刘姝威撰

写《应立即停止对蓝田股份发放贷款》[95]一文，明确指出大热门股蓝田股份已经成为一个空壳，建议银行尽快收回所有贷款。这篇仅有600字的呼吁书，顿时掀起轩然大波。如果说吴敬琏的批评是宏观式的，那么外表柔弱而毫无知名度的刘姝威则直接把矛头对准了一个具体而强悍的敌人。来自湖北省的蓝田股份是股市上一只老牌的、以“生态农业”为题材的绩优股，自1996年发行上市以后，它在财务数字上一直保持着神奇的增长速度，总资产规模在4年里连着翻番增长了10倍，历年年报的业绩都在每股0.60元以上，最高达到1.15元，即使遭遇了1998年特大洪灾以后，每股收益也达到了不可思议的0.81元，创造了中国农业企业罕见的“蓝田神话”，被称作“中国农业第一股”。根据刘姝威的研究，蓝田股份的所谓辉煌业绩都是谎言，全是靠虚假会计报表伪造出来的。

刘姝威的呼吁书一出，理所当然地引来蓝田股份的强烈反击，公司当即将她告上法庭，湖北省洪湖市中级人民法院以“侵害蓝田公司名誉”为名通知她马上到庭听审，她的家中隔几天就会冲进一批不同身份的人，要求她“公开道歉、消除影响，否则后果自负”。连刊登刘姝威短文的那家杂志也赶紧发表声明撇清干系，宣称“文章纯属个人观点，不代表本编辑部”。刘姝威向有关机构报告，亦得不到任何回音。后来她不无悲情地回忆说，“此时我已经变成了一个强大势力集团的对立面，只有以死相拼了”。所幸的是，有良知的财经媒体站到了她的一边，中央电视台《经济半小时》、《财经》等媒体记者纷赴蓝田股份所在的洪湖市瞿家湾镇，他们拍摄和记录了看到的现场：“蓝田工业园里杂草丛生，大部分车间都是铁将军把门。很难想象这就是蓝田公司生产野莲汁、野藕汁的部分设备，水管已经生锈，阀门、压力表也是锈迹斑斑，装化学原料的玻璃瓶不知道已经放了多长时间，流出来的汁液已经泛黄。”他们得到的财务报表显示，“蓝田的巨额收入从会计角度无法最终确认，蓝田的业绩真假无从辨别”。事实呈现在阳光下，撒谎者却肆无忌惮地横行天下，这便是资本游戏台面下的黑暗。随着新闻舆论的参与，相关银行相继停止了对蓝田股份的贷款，2002年1月，蓝田董事长保田因“涉嫌提供虚假财务信息”被拘传接受调查。在几个月里日夜失眠的刘姝威“侥幸”胜出。在2002年度的“CCTV中国经济年度人物”评选中，她成为继吴敬琏之后当选的第二位学者。在发表获奖感言时，她说了一句话：“集体失语是一个民族的悲哀。”

除了蓝田股份，另一个遭到报应的是上年最活跃的大庄家——中科创业的吕梁。

吕梁之败完全是信心崩溃所导致的。在他的肆意炒作下，中科创业已

经创下连续22个月股价持续上涨的奇迹。便是在这样的时候，那个与他联手坐庄的朱焕良沉不住气了，他开始暗地里出货套现，然后雇了几条小快艇把数十箱现金偷运出国境，其数目应该在11亿元人民币左右。到年底风声日紧，那些跟着吕梁做“老鼠仓”的人也有点慌了，于是不断抛出股票。这些蛛丝马迹很快被外界察觉，普通股民本来就对高位的股价颇为敏感，稍有风吹草动立即就会诱发大规模的出逃，于是，建在一片谎言之上的中科神话陡然倒塌。中科创业的股价崩盘是从12月25日开始的，在度过了一个吉祥无比的平安夜之后，高傲了将近两年的股价在圣诞节这天突然高空栽葱，一头摔在了跌停板上。更可怕的是，这一跌停就是一连9个，股价从每股33.59元一路下跌到每股11.71元，50亿元市值旦夕之间烟消云散。中科创业的崩塌迅速波及中科系的其他成员，中西药业、岁宝热电等均上演跳水惨剧，股价数日之内腰斩一半。

这是一场预言中的失败。吕梁故事的尾声是这样的：2000年的最后一个夜晚，他打电话约见媒体记者，声称自己正写作自述，将把真相全部大白于天下。据他说，参与中科炒作的机构多达四百多家，都“非常的有名”。全中国的媒体都屏声息气地期待他揭开那只神秘的“黑暗之盒”，吕梁会是一个说出真相的“伟大的叛徒”吗？开年后的2月3日，吕梁被北京警方在家中抓获，9日，被监视居住的他突然神秘失踪，从此再无音讯。据称，“那天他披着军大衣潜离，消失在初春亚运村川流不息的人流中”。他的结局大概有三种：至今潜藏在国内的某个地方，出逃到国外的某个地方，被人谋杀在地球的某个地方。无论死活，那个文学青年吕新建、股评家吕梁和庄家K先生都不会，或者没有机会说出所有的秘密了。

【企业史人物】霸王宿命

倪润峰主政时的长虹曾经无比炫目。巅峰的1998年，其销售额占到当时中国第一人口大省四川省国内生产总值的15%，一厂之兴衰直接关系到巴蜀经济。在中国家电业，倪润峰睥睨天下，以风格强悍闻名，向有“霸王”之称。每次家电巨子聚会，长虹都因血腥的低价竞争被围攻炮轰，实施囤积彩管战略后，他更成了行业内人人痛恨的“公敌”。每当此时，倪润峰均肃容以对。然而，如此枭雄级的强人却在体制变革上柔弱得像一根苇草。1999年前后，TCL、创维及康佳等华南彩电公司纷纷来长虹挖人，绵阳长虹总部的大门口有一家长虹大酒店，这些公司便在这里长驻人员，凡是长虹的技术骨干均以3倍乃至更高的价格挖走。倪润峰目睹此景却束手无策，无可奈何，有用的人留不住，不要的人却开不走。他曾经很坦率地对《中国经济时报》的记者说：“长虹是四川山沟沟里的一个老牌军工企业，人事关系盘根错

节，十分复杂。这跟沿海地区的企业不一样，所以，哪怕是辞退一个人，都有可能牵涉十几个甚至一二百个人，难度相当大。”[96] 在任职董事长期间，倪润峰的年薪为20万元，还有2.6万股长虹股票，这些所得与李东生的12亿身价相比实在是小巫见大巫。

痛感国营体制之落后，倪润峰遂下定决心要搞产权改革。在一次接受记者的访谈中，他毫不避讳地说："目前政策很明确，因为彩电是竞争性产品，未来国有股会逐步退出，让长虹成为民营企业。"根据他的构想，国有股减持及实行管理层的MBO是长虹的必走之路。然而，作为一家中西部地区的最大家电企业，又带有军工背景，长虹的"高贵"身世及显赫战绩反倒成了其转制最大的阻碍，种种产权变革方案似乎都不适合长虹。在这样的拉锯与争论中，倪润峰数次坦言"绵阳当地政府对企业关心过多，有些不该政府关心的也关心"。他甚至还提出了"迁都"的想法，想把长虹总部搬离绵阳，甚至迁出四川省。渐渐地，他成了国有大股东眼中的另类。1996～1998年，长虹集团曾经连续三年蝉联全国电子企业百强之首，1999年，桂冠失手，2000年，跌到第5位，也是在这一年，倪润峰悍然发动的彩管囤积战失利，他被迫宣布辞职。然而富有戏剧性的是，仅仅过了8个月，已经57岁的倪润峰居然重新回炉，再次披甲出任董事长。当时很多媒体认为这次不寻常的复辟意味着倪润峰的改制方案已经得到了政府的认可，长虹民营化已曙光不远。倪润峰复出后，当即提出"产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学"的目标，将长虹集团从产权上一分为二。其中，四川长虹电子集团公司是上市公司四川长虹电器股份有限公司的母公司和最大股东，持有53.62%的股份，拥有绝对控股权。两公司都是独立法人，集团不干涉股份公司日常运营，两家共用长虹品牌。根据倪润峰的描述："组织结构调整完成后，集团公司主要立足公司长远战略方向，研究部署投资项目、培育新的经济增长点。股份公司以现有业务，按照上市公司规范运作的要求，保持运作的独立性，以为股东创造最大价值为最高目标。"[97] 将集团与上市公司的职能剥离，是所有大型国有企业进行产权改革必经的第一步，其后的步骤就应该是对上市公司的股权进行改造，然而，倪润峰走到这里，就再也寸步难行了。接下来发生的资金风波，让长虹改制变成了一场大雾中的阴谋。

倪润峰复出后，开始进军海外市场，合作对象是美国一家名叫APEX的华人公司。创办人叫季龙粉，是江苏省常州市金坛县人，早年务农做工，后赴美读书经商，1992年他将美国的废金属回收销往国内，颇赚了一笔钱，稍有积累后就办了一家叫APEX的公司。APEX的主业就是把中国低价的DVD播放机销往美国市场，2001年APEX的DVD进了沃尔玛，第二年超过索尼成为美国第一大DVD供应商。美国《时代周

刊》在2002年载文称，季龙粉是下一代最具有全球影响力的15位商人之一。APEX之崛起，秘诀有二：一是中国商品的廉价，售价一般只有其他品牌的一半；二则是季龙粉以拖欠货款为能事，跟国内企业做生意时，他一开始往往要货很多、付款及时，等到取得信任、货量大增之后，他便突然耍赖拒付。APEX先后拖欠宏图高科DVD货款2.15亿人民币，拖欠天大天财DVD货款3562万元，拖欠中国五矿货款2200万美元。就是这样一个劣迹斑斑的商人，成了长虹彩电出口的经销商。重掌大权的倪润峰亲赴美国考察，与季龙粉定下合作战略。

后来发生的情节扑朔迷离。2002年，长虹彩电出口7.6亿美元，其中季龙粉代理7亿美元，APEX因此成为全美彩电的第五大供应商，长虹则高调宣布海外战略获重大成功，境外业务增长660%，占彩电总销售收入的44%。2003年，长虹彩电出口8亿美元，季龙粉代理6亿美元。奇怪的事情是，一车车的彩电运出去却没能换回一把把的美元，季龙粉总以质量或货未收到为借口，拒付或拖欠货款。其实，双方签订了规范的出口合同，接货90天内APEX必须付款。据报道，长虹的海外营销部发现业务风险，曾下令不准发货，但神通广大的季龙粉总能说服高层继续发货。2003年年底，长虹专门派出高管赴美与APEX交涉，但季龙粉撇下这些人，杀回绵阳会晤高层。结果，2004年年初，长虹又发了3000多万美元的货给季龙粉，几乎与此同时，两位负责APEX项目的经理均在劳动合同期满时同时离开了长虹。就在这段时间，长虹的应收款黑洞受到了财经媒体的广泛关注，有关倪润峰的各种传闻满天飞。2004年6月29日，长虹公关部对外宣称："我们从没有听说董事长要离职的消息，就在前一天他还与美国微软全球副总裁在成都签署了战略合作协议。"仅仅9天后，四川省政府突然宣布免去倪润峰在长虹的一切职务，转聘为省政府经济顾问，理由为"到了60周岁的退休年龄"，彼时，倪润峰本人正在北京开会。半年后，长虹集团在2004年年报中承认，海外业务亏损36.81亿元，长虹神话顿时破灭。

长虹在海外业务上的资金黑洞耐人寻味。实际上，在过去很多年的经营管理中，倪润峰对资金的控制十分严苛有效。2001年，倪润峰曾经算过一笔账，"过去15年中，长虹的销售总额为840个亿，但呆账坏账，按当时的价格，就1亿多一点。有些还收回了，那就还有7500万。按工厂成本算，那就是5000万。库存有一些，但有个正常库存和超正常库存，超正常库存应该有个100来万"。那么，如此重视资金流的倪润峰为什么在APEX业务中大失风范？其中蹊跷，给人留下巨大的想象空间。财务专家郎咸平教授在一份长虹案例分析报告中披露，"倪润峰在退隐期间曾到美国访问，复出后就与APEX签下合作协议，安排自己的女儿在APEX公司担任董事。倪润峰的女儿曾任中华

数据广播公司高级管理人员，2003年，APEX以3亿港元现金受让香港上市公司中华数据广播大股东54.06%的股份”。 98 郎咸平还发现了一个异常的投资运作现象，“从2000年开始，长虹搞了一个高达10亿的代客理财，代客理财应该计提跌价准备，但是长虹没有按照程序计提短期投资跌价准备。长虹对此的解释是，这些应收账款都在1年之内，根据经验都可以在第二年收回。根据长虹的报表，我们发现他2000年有99.92%的一年期应收账款、2001年有99.80%、2002年有99.76%都不计提，而这些应收账款从来没有收回来过”。 99 郎咸平推演认定，“长虹为什么要储备这么多的可计提资产呢？我认为只有一个结论：倪润峰是想等到MBO时机成熟，一起计提，使长虹成本上升，造成企业亏损假象，股价下跌，企业净资产下降，他可以低价收购”。 100 著名咨询师赵民在评说长虹现象时曾分析道，像长虹这样的由地方政府控制的大型公司，其真正战略决策者在企业外部，这一客观事实决定了它们的失足是必然的。

在中国企业史上，国有企业的经营者们是非常独特而值得研究的群体，他们身陷僵化的体制，肩负一个几乎“不可能的任务”，却在用毕生的精力和智慧试图将自己管理的企业带入市场化的轨道。倪润峰与张瑞敏、柳传志、潘宁等人，均是靠市场开拓而崛起的企业家，他们的企业尽管属于国家或集体，实则都十分弱小或陈旧，全凭其企业家创新精神，披荆斩棘，终成一时之翘楚。然而，这些新型国有企业家都面临共同的困扰，体制、产权、决策监督、企业成就与个人利益，这些话题如一个个庞大而难解的谜团让这些国字号的当家人们日日苦恼。少数先知先觉者及侥幸者逃出了藩篱，大多数成了变革的牺牲者和试验品。在中国商业界，国有企业的经营者应该是个人素质最为优异、责任心也相当强的一群，然而客观地说，在过去的30年里，除了垄断性产业之外，鲜有真正的成功者，而且也无法总结出带有普遍性的成功定律。“家电霸王”倪润峰正是深陷这个巨大的“宿命”，左冲右突，阳谋阴谋使尽，终于不得摆脱。

2001入世与出局

我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。

——任正非：《华为的冬天》，2001年

发生在中国股市的激烈辩论以及蓝田、中科创业式的丑闻，在今后的几年里还将此起彼伏地上演，一直到2004年的夏天才会有一个阶段性的了结。[101] 现在，让我们再次回到宏大的时代叙述中。天才的英国女小说家弗吉尼亚·伍尔夫（1882～1941）曾经讲过一句很神秘的话，她说："1910年的12月，或在此前后，人性发生了变化。"西方文学史家据此将这一年份视为现代主义文学时代的开端。在当代史上，2001年便是一个发生了"本质变化"的年份。

在后来的很多年里，当历史学家叙述21世纪的时候，他们往往会以2001年9月11日作为起点。这几乎是一个没有预兆的日子。美国东部时间上午8点45分，一架波音767在飞离波士顿洛根国际机场不久后就被劫持，撞上纽约曼哈顿的标志性建筑——世贸中心的北楼，18分钟后，第二架飞机撞上南楼，曾经是"世界第一高楼"的世贸中心在烟雾中轰然倒塌。9点45分，接着又有飞机被劫持后撞向五角大楼一角，此次连环袭击造成3646人死亡。"9·11"事件让美国陷入了极度恐慌，同时也引起了全世界的空前震惊。来自阿富汗的恐怖主义组织"基地组织"和它的领导人本·拉登宣布对这一事件负责。一个月后，美国随即发动了阿富汗战争，到2005年，美国再次以反对恐怖主义为由发动了伊拉克战争。



▲冒烟的世贸大楼

“9·11”彻底改变了人们，特别是美国人对世界的基本判断。《新闻周刊》把“9·11”看作是一个纯真年代结束的标志。在过去的10年里，随着苏联的解体和东欧诸国的变色，人们已经从“冷战”铁幕中走出，一个新的以全球商业主义为核心、以经济发展为主旋律的国际秩序开始形成。每个国家都在适应这个新的现实，一些过去为自身古代文明而骄傲的国家现在争当“新兴市场”，过去超级大国的峰会甚至联合国大会的风光都让位给每年在瑞士举办的达沃斯世界经济论坛。推动历史的力量似乎不再是战争、意识形态和权力政治，而是经济、资本和技术。然而，“9·11”的发生突然打断了这一切，本·拉登以极端的方式宣告了一种新战争形式的诞生——恐怖战，恐怖组织成为一支非国家却对国际安全产生重大影响的力量。全球的政治格局重陷混乱，至今混

沌未解。世界银行在该年度《世界发展报告》中说：“当意识形态的战争刚刚告一段落之后，东西方再次以宗教见解的分歧展开了对峙，这对于全球经济的影响将是更为深远的。”

如果说，“9·11”改变了美国对世界的态度的话，那么，也是在2001年发生的安然事件和世界通信公司丑闻则让人们对美国公司的监管制度产生了质疑。安然是全球最大的能源公司，在《财富》杂志公布的2000年世界500强排名中名列第七，全年销售额超过1000亿美元。这家公司一直是华尔街竞相追捧的宠儿，它连续4年当选为“美国最具创新精神的公司”，安然股票是所有的证券评级机构都强力推荐的绩优股，每股股价高达70多美元，并且仍然呈上升之势。可是，就在这年年初，它被发现存在财务报告作假的嫌疑。它的高管层一直在悄悄地抛出手中的股票套现，而全球五大会计师事务所之一的安达信公司也深度参与到作假事件之中。到8月份，猜测被证实，安然股价大跌，到12月2日，安然不得不申请破产保护，安达信受牵累被迫放弃在美国的全部审计业务，并最终被肢解。与安然事件几乎同时发作的还有美国世通公司的财务丑闻，这家全美第二大长途电信公司被发现在过去的两年里通过虚构营业收入、夸大利润等手法欺骗投资人。到2002年7月，深陷造假账风波的世通公司以不堪负债300亿美元而申请破产保护，成为美国有史以来最大的一宗公司破产案。

这就是2001年的美国。“9·11”事件、安然和世通丑闻以及余波未平的纳斯达克股灾，让这个全球第一大国的外交政治及国内经济突然变得动荡不已。也就在同时，在遥远的中国却呈现出截然不同的一番景象。[102] 这里也正发生着几件重大的、影响深远的事情，不过却要喜庆和光亮得多。

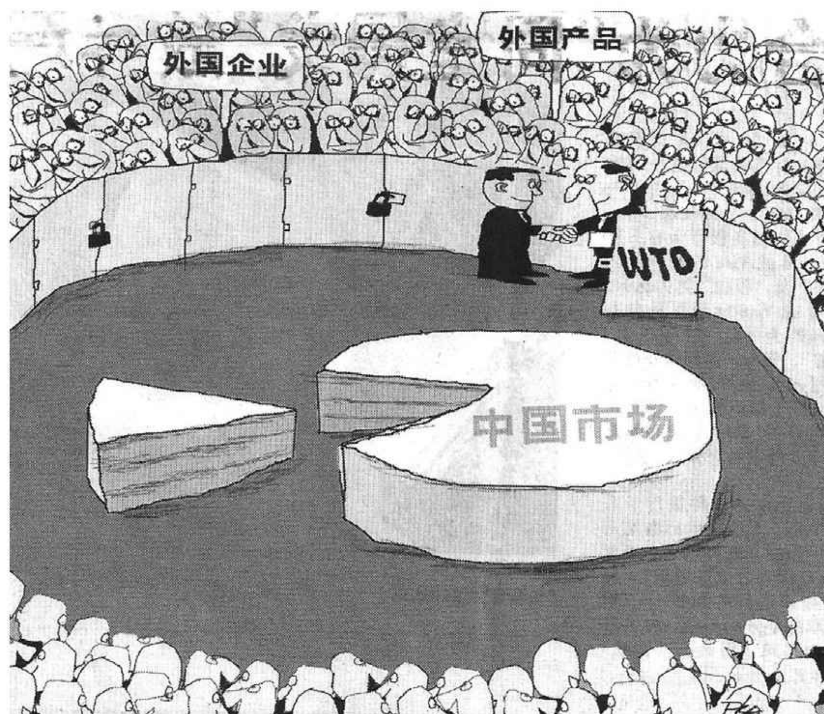
这年7月13日，北京时间22点整，万众瞩目的2008年奥运会举办城市终于在莫斯科国际奥委会第112次全会中揭晓。中国的北京、加拿大的多伦多、法国的巴黎和土耳其的伊斯坦布尔进入了最后的角逐。在一片寂静之中，奥委会主席萨马兰奇宣布最终的当选城市，他只用雄浑的声音说了一个词：BEIJING！数千里之外的华夏大地顿时一片沸腾、烟花满天。北京宣布计划投入2800亿元用于基础设施和场馆建设。中国社科院预测，在今后几年内奥运经济将使中国的国内生产总值增加0.5个百分点，一直到2008年，奥运会一直是中国宏观景气持续上扬的重要投资拉动和心理期盼因素之一。

10月7日，中国男子足球队在沈阳五里河球场以1：0战胜阿曼队，历史性地冲进了世界杯决赛圈。那又是一个无比欢腾的不眠之夜，足球是“中国第一体育运动”，男足出线实现了国人呐喊多年的“冲出亚洲，走向世界”的梦想，被认为是中国崛起的象征性事件之一。

11月10日，又是一个历史性的时刻。这天下午，在卡塔尔首都多哈举办的世界贸易组织第四届部长级会议上，与会国家以全体协商一致的方式，审议并通过了中国加入世贸组织的决定。中国外经贸部部长石广生代表中国政府在议定书上签字。12月11日，中国正式成为世界贸易组织成员，世贸组织总干事穆尔对新华社记者说，“宣布中国加入世界贸易组织，是我一生最荣耀的时刻”。

申奥成功、男足出线、加入世贸组织，这一连串的大喜事齐齐挤到了2001年，令中国人在新世纪伊始就赫然有一种“大起”的感觉，一种前所未有的兴奋、幸福和满足感。也正因为如此，“2001是中国年”的说法不胫而走。

就在中国加入世界贸易组织的前后，预言中国的未来与走向成为全球经济圈最热门的话题。日本通产省在一份白皮书中首次提到，中国已成为“世界的工厂”，在彩电、洗衣机、冰箱、空调、微波炉、摩托车等产品中，“中国制造”均已在世界市场份额中名列第一。经济学家进而认为，中国公司将像20世纪80年代的日本一样，开始征服全球的旅程。与此相关，“中国威胁论”也悄然兴起。



▲中国“入世”

当然，跟上述观点完全不同的声音也出现了。一些学者预测，随着市场的日渐开放和跨国资本的蜂拥而来，早已摇摇欲坠的国有经济体制将不堪一击，那些老迈和缺乏活力的国有企业将很快被逐出市场，这将影响中国经济的宏观稳定和持续发展。一个名叫章家敦的美国华裔律师还出版了《中国即将崩溃》[103]一书，声称中国经济繁荣是虚假的，在加入世界贸易组织后的强劲冲击下，中国的现行政治和经济制度最多只能坚持5年。投资银行所罗门美邦则预言，中国加入世界贸易组织的前5年将会出现4000万人失业，严重的就业压力将迟早把这个国家压垮。与此近似的论点还认为，中国以高投入、低产出为特征的经济增长模式和建立在廉价劳动力和巨大的能源消耗基础上的发展模式，正在步入死胡同，中国保持了近20年的高速增长将难以为继。

若干年后的事实将证明，上述的所有预言都没有“自我实现”，中国的经济和企业成长，仍在按自己的逻辑曲折前行，而与那些过于乐观或悲观的猜想无关。自1991年费正清去世之后，西方主流世界再没有出现第二个客观而清醒地了解中国的观察家。英国《金融时报》中文网主编张力奋写道：“20世纪90年代后，中国经济活力的一个标志是，几乎每隔几年，中外经济学家们就不得不换一套思路，采用新的语言或概念，来描述分析中国新的经济现象。中国经济的命运，正是在这些框架与概念的转换中，慢慢脱胎换骨，与国际游戏规则的共同语言日益投机，渐而接轨上路。”[104]秋季，《纽约时报》采访《不确定的年代》作者、曾担任美国经济学会会长的约翰·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith），请他谈谈未来的中美关系。94岁的加尔布雷斯刚刚从另一个正在崛起的东方国家印度归来，他用敬畏的口吻说，“在那里，我一半的知识是错的，另一半是没有用的”。对于中国，他说，“我们对中国的很多预言都仅仅是一己的猜想”。

WTO对中国的影响是一个持续而漫长的过程，在渐进式变革的中国，从来没有一种变化是旦夕生成的。事实上，开始于1998年的“国退民进”便是应对这一变局的重大战略决策，国有资本集团的进退及重组无一不是根据WTO的市场开放时间表来制定的。对于另外一个利益集团——跨国公司而言，中国加入WTO也同样意味着战略的重大调整。它在三个层面上发生的变化是显著的。

一是跨国公司的行业选择出现了微妙的转变，它们开始从竞争性领域进入垄断或准垄断领域。美国麻省理工学院黄亚生教授曾经发现了一个很独特的“中国特例”。一般而言，跨国公司进入发展中国家，往往会选择资源性的、与政府关联紧密、资本投入较大的领域，如能源、金融、电信等，然而它们在中国的战略却全然不同。在改革开放的

前、中期，进入中国的跨国企业绝大多数是在完全竞争市场领域，获得最大成功的是生产饮料的可口可乐和生产洗发水的宝洁，以及家电业的日本公司。很多欧美经济学家对此颇为不解。黄亚生的解释是：跨国公司在一开始都从人口的数量上来想象中国市场，而国内企业又都不堪一击；其次，这些外国人还不知道如何跟计划体制中的政府官员建立关系，也不知道如何通过影响中央政策来博取利益。10多年之后，情形发生了根本性的变化，特别是2002年之后，黄亚生发现的这个“规律”便失效了。在消费品领域跟中国新兴公司杀得难解难分的跨国企业——譬如在家电领域，如果不是本土企业犯下致命的错误，跨国品牌很可能全军覆没——开始转入资源性行业，它们获得了优先的投资合作权。最有说服力的案例是通用电气的战略转变，这家在1992年就进入中国的大公司一直发展很不顺利，它生产的灯泡无法跟乡镇企业竞争，即便是“全球第一CEO”韦尔奇也对此徒呼奈何。2001年，在临退休前，当有记者问及他对中国市场的看法时，韦尔奇说，“我10年来一直往那儿跑，而我每次到那儿，都会笑话自己上次来时知道的那么少。那个地方这么大，这么复杂。我搞不懂，真的搞不懂。这也许是我要退休的原因——该由别人把它搞懂。”通用电气在中国的转机发生在他的继任者伊梅尔特手上，他将投资重点从民用产品转移到了技术含量更高的基础工程上，通用电气的工业照明、医疗设备、燃气轮机、风机、水电发电设备、飞机发动机、工业性集团的电力输送等项目投资都在中国获得很好的回报，这些领域绝大多数是民营资本的禁入地带。

二是跨国公司的金融性投资大大增加。2001年之前，在中国获得成功并广为人知的全是实业投资型企业。随着中国经济的持续增长，被称为“门口的野蛮人”的国际金融资本开始跃跃欲试。然而，由于中国汇率制度的独立性，它们很难找到切入的机会。1998年，索罗斯的量子基金对香港的狙击被证明是一次失败的试验。中国加入WTO之后，金融市场的开放被排上了时间表，各大跨国金融机构明显加快了对中国的业务布局。就在2001年前后，汇丰、花旗、友邦、渣打等银行相继把地区总部从新加坡或香港迁到了上海。之前已经暗中布局的金融投资公司也开始浮出水面。这年10月，创刊不久的《经济观察报》披露一条新闻：早在6年前，摩根士丹利就与中国建设银行等组建了“迄今为止本土唯一和最优秀的一家合资投资银行——中国国际金融公司（中金公司）”，并持有35%的股份。[105] 过去几年里，几乎所有的大型国有垄断企业的资本重组都与中金有关，它分别为中国电信、中国石油以及中国联通、中国移动在国际资本市场共融资190.8亿美元，协助中国电信以93亿美元收购江苏、福建、河南及海南四省移动通信资产，作为联席主承销商，为中国电信增发股票募集资金20亿美元，还为国家电力公司和中国长江三峡工程开发总公司发行50亿元人民币

的企业债券。这些业务为中金赢得2000年亚太地区新股发行业务方面排名第一的荣誉。2001年10月，中国首次允许外资介入不良资产处置，在第一次招标会上，摩根士丹利独家获得价值108亿元人民币的资产包，这些不良资产分布在全国18个省市，涉及地产、纺织、冶金、医药等行业的254个公司和工厂，其中绝大多数为国有企业。很显然，这些不良资产是“国退民进”战略产生的剩余价值。《经济观察报》记者写道：“摩根士丹利分享中国企业海内外融资的巨大利润的同时，也遭到无数同行的羡慕和嫉妒……为什么是摩根士丹利？为什么是35%？据见证过当年合资全过程的人回忆，中国资本市场的准入并没有法律的硬性限制性规定，实质性的门槛在于政策审批‘红线’。像当年大多数合资企业一样，只不过资本市场的开放更敏感更谨慎一些。也许是合资方更努力更积极一些吧。过来人也并不能说出个子丑寅卯来。”106

三是跨国企业的独资化趋势越来越明显。在过去的很多年里，外资办厂都要在国内有一个合资的伙伴，譬如可口可乐、百事可乐在各地的灌装厂都必须与国营粮油公司合资，宝洁的合作对象则被规定为地方国营的日化工厂。如今这个限制逐渐取消，一些已经合资的跨国企业自以为立足已稳，于是便通过各种手法逼退中方的投资人。这年冬天，日本松下向媒体证实，“在中国设立的50家松下合资企业都将谋求独资”。生产手机的美国摩托罗拉公司也做出了这样的决策。9月，摩托罗拉第一次把全球董事会选在北京举行，它在中国的投资占其总投资额的9%，而获得的回报却达到总利润的17%。董事会决定在未来5年内对中国的投资增加到100亿美元，同时，董事们认定“独资是中国入世后合资公司的一个自然选择”。当时该公司在中国的最大合资企业是浙江的东方通信，美方向中方董事长施继兴提出，要么中方出让股份，要么美方退出合资。施继兴选择了第二方案，摩托罗拉随即退出并停止了一切技术支持。独资行动更为坚决并不惜与中方“兵戎相见”的还有百事可乐。百事当时在中国已经设立了15家合资灌装厂，这年9月，百事（中国）投资有限公司在山东成立独资公司，宣布将青岛划为自己的势力范围，而此前百事已经在山东成立了合资工厂，两家百事公司针对青岛市场展开了价格战，一时间让外界看得一头雾水。百事还试图逼退四川成都的中方合作者，在谈判不合的情况下，美方宣布大幅提高浓缩液价格，并不批准四川百事生产更多牌子的饮料。美方的强势和野蛮引起了中方合资灌装厂的集体反抗和抵制。2002年3月，美方宣布解聘“抵制联盟”的领头人、上海百事中方总经理陈秋芳。7月，15家灌装厂中的14家在成都召开新闻发布会，联合指责百事公司。一个月后，美国百事可乐公司以审计不成为由，向瑞典斯德哥尔摩商会仲裁法院提出与成都的中方合作者解除合作的请求，此案被称为“中国加入WTO第一仲裁案”。瑞典法庭最终以不构

成根本违约的“不配合检查”和“跨区销售”，裁决终止商标许可合同和浓缩液供应协议，百事完胜。我国《合同法》主起草人梁慧星教授认为，“百事仲裁风波”实质是跨国资本趁中国加入WTO之际，利用中国法律和管理出现真空，加速进行掠夺性扩张。这一风波还有一个值得记录的后续细节是，时隔5年后的2006年4月，曾经参与本案并力主向瑞典法庭仲裁的中国国际贸易仲裁委员会委员王生长因涉嫌经济问题被捕。新华社在报道中认定，“王生长私分国有财产并涉嫌受贿，其在百事仲裁风波中所发挥的作用遭受质疑”。百事中国公司对此“不予评论”。[107]

在跨国资本不断渗透、国有资本强势重组的同时，“第三力量”民营资本看上去像一个棋局之外的旁观者。在这30年的中国企业史上，不同性质的资本之间的博弈一直是困扰和推进中国经济起伏的主要因素。随着中国加入WTO，三大资本集团的博弈格局发生了根本性的变化，两大强势资本在利益分配和重组上达成了新的共识，在众多的竞争性市场获得极大成功的民营资本则越来越被边缘化了。只有极少数的人获得了象征性的成功。这一年，至少有三个人在一向不对民营资本开放的领域取得了突破。

第一个是著名的四川刘家兄弟的老三刘永好。

5月，刘永好宣布持有民生银行7.98%的股份，成为第一大股东。因为在金融领域的丰厚斩获，刘家兄弟在年底的《福布斯》中国富豪榜上重返“首富”宝座。民生银行创建于改革气氛空前浓烈的1996年。在当时的全国工商联主席、老资格的金融专家经叔平的倡议下，国务院批准成立了第一家全国性股份制商业银行——民生银行。经叔平出任董事长，发起的股东中包括几个加入全国工商联的知名民营企业家，其中，出任副主席的刘永好出资865万元成为第一批股东单位。就这样，在国有银行全面垄断的金融领域，民生银行背靠半官方色彩的全国工商联得以出世，它固然弱小，却是唯一试验性质的、产权清晰的商业银行。在后来几年里，宏观形势动荡，民生银行效益起伏颇大，股东几进几出。眼光远大的刘永好却坚持不懈地收购着民生银行的股份，其持股比例悄然上升。2000年11月，民生银行获准在上海证交所挂牌上市，其独特身份引来资本市场的追捧，申购新股冻结资金超过4000亿元，创下当时的全国纪录。刘家兄弟当年靠养鹌鹑起家，靠生产饲料致富，如今又因特殊机缘曲折进入金融领域，自然引来人们无穷的羡慕与猜想。与刘永好一样，同为全国工商联副主席（或常委）、靠民生银行的改革效应而进入金融领域的民营企业家还有东方集团的张宏伟和泛海集团的卢志强等人。在2001年的《福布斯》中国富豪榜上，刘永好和他的家族赫然排名榜首，张、卢则分列第24位和

第36位。

如果说刘永好等人是因“改革示范”而巧入垄断之局的话，那么，吴鹰和他的小灵通则得益于国有垄断企业之间的内战。同样是在这年的《福布斯》富豪榜上，吴鹰名列第19位。

20世纪90年代中期之后，随着手机的普及，移动通信产业空前兴旺，而控制这个市场的是两大移动服务商——中国移动和中国联通，它们赚得盆满钵满，相对而言，过去的行业老大中国电信则因为只能从事固定电话业务而无法分到一杯羹。就在这样的时候，曾经在著名的美国贝尔实验室工作过的中国留学生吴鹰看到了切入的商机。他把一项由日本人发明的PHS（流动市话）无线技术引入了中国。这种技术可利用已有的固定电话网、以无线接入的方式提供无线通信服务。它最大的弱点是信号很差，有时候在房屋内甚至收听不畅，因此在发明地日本，这是一个被放弃的边缘性技术。可是在中国，它却成了中国电信的“救命稻草”，因为有了这个技术，就可以曲线进入移动电信市场，而两大移动服务商高昂的通话服务费用，无疑为中国电信的进入提供了巨大的利益空间。

吴鹰成立的UT斯达康公司成了PHS项目的设备供应商，他为这款手机起名叫“小灵通”。1997年12月，第一个“小灵通”无线市话试点在浙江省余杭市开通。当地消费者被告知，小灵通的通话费是3分钟0.2元，而中国移动或中国联通的GSM手机是1分钟0.5元，价差7.5倍，再加上小灵通接来电不收费，同样一通电话，小灵通和GSM之间价差在10倍左右。仅仅3个月，余杭的小灵通用户数就赶上了移动和联通用户的总和。小灵通很快在浙江全境普及，并迅速被中国电信视为分抢移动业务的“唯一法宝”。



▲小灵通

就这样，一项边缘技术意外地在中国引爆了一场垄断企业之间的电信大战。中国电信在全国上百个城市同时推广小灵通，而各地的移动服务商则一面狙击小灵通的进入，一面不断紧急上告信息产业部。后者左右为难，一会儿宣布“小灵通是落后的技术，在全国范围内要限制发展”，一会儿又宣称“经过调查，小灵通是固定电话的补充和延伸，有条件地允许中国电信从事该业务”。最轰动一时的新闻发生在2000年甘肃省兰州市，兰州电信给小灵通放了一个“6”字头的局号，而兰州的中国移动公司不承认这个“没有经过信息产业部批准的号码”，拒绝让它进入移动网。而一向牛气的兰州电信一气之下干脆断了整个移动网与电信固定网的联系，使几十万用户在数十小时内手机与固定电话无法联系，因此酿成了一起让人啼笑皆非的重大事故。到2001年，除了北京、上海等极少数大城市外，小灵通业务全线开通，用户超过6000万。

中国电信对小灵通的强势推广，自然让设备供应商UT斯达康获得惊人的成长。2000年3月3日，UT斯达康公司在美国上市。在此后的连续17个季度里，公司绘出了一道完美的成长曲线，其业绩表现超过了华尔街的预期，即便是在纳斯达克股灾期间，它的股价也从来没有低于每股20美元，是表现最为优异的中国股。2002年，UT斯达康市值高

达260亿元。一脸切·格瓦拉式络腮胡子的吴鹰被视为传奇式的CEO，他被评为“中国十大新锐人物”和“2001年中国十大最具人气企业家”，美国《商业周刊》还曾将他选为拯救亚洲金融危机的“亚洲50位明星”之一。[108]

第三个值得记录的人是李书福，这个草根型的企业家意外地拿到了第一张民营企业造车许可证。

这年11月9日，国家经贸委发布了第六批《车辆生产企业及产品公告》，一款名为“吉利JL6360”的陌生车型榜上有名。在汽车史上，这是一件“破天荒”的事件，因为吉利的出现意味着民营资本造汽车第一次得到了政府的正式首肯。它被解读成中国加入WTO后的重大产业开放新闻。不过，这一天距离跨国资本被允许进入中国汽车业已经过去了整整23年。

吉利汽车的主人是38岁的浙江台州人李书福，他造汽车有三个“先天不足”：只有1亿元左右的自有资金，没有任何汽车业的经验和积累，没有得到任何的政府支持。但就是这么一个门外莽汉，最终撬开了死死关闭着的铁门。

1982年，高中毕业的李书福向父亲要了120元买了一架照相机，在台州街头巷尾为路人拍照赚钱。这是一个血液里流淌着豪赌基因的人。他曾回忆说：“小时候我赌过钱，比方说赢了1块钱，全放下，变4块了，全放下，变8块了，再全放下，变16块。有些人赢了1块钱，就收回5毛，他赢的钱明显比我少得多。但我这种弄法，可能最后一次全没有了，一分也不剩。”[109] 就如同他描述的，后来的20多年里，李书福每次都把他赚的钱“全放下”，赌到一个行业里。他拍照赚了点钱，一年后就去开了一家照相馆，再多赚了点钱，一年后就去办了一个冰箱配件厂，又赚到钱了，两年后他索性办起了一家名叫北极花的冰箱厂。冰箱厂竟然还是很赚钱，他很快成了当地有名的千万富翁。可就在这时，发生了1989年的宏观调控，政治气氛空前紧张，私营经济遭遇寒流，一些业主纷纷把工厂上缴给了“集体”。李书福一紧张，也把车间、库存、土地连同工厂的存折都交了出去，他带了上千万元的现金跑到深圳大学去“进修”了。

躲过了一阵风头后，李书福又回到台州继续“放下”。1993年，他决心要造摩托车。当时沿海农村已经富裕起来，摩托车不仅成为年轻人追逐时髦的标志，还是货物短途运输最好的工具。李书福一点也没有做摩托车的经验，不过，他天生就是绕开红灯走的天才。没有技术，就四处挖人，没有图纸，就拆了别人的车子依葫芦画瓢。最要紧的是没有许可证，他跑到北京机械部的摩托车管理处，愣头愣脑地问，“我

们想生产摩托车，是不是你这里批的？”被问的官员反问他，“你知道国家产业政策不？”李书福答，“报纸上登过。”官员笑了，“看见了不就行了嘛，你还来干什么呢？”李书福摸摸头皮不知道怎么回答了。第一次“跑部”[110]就碰壁，不过还是没有难住李书福，他很快找到一家濒临倒闭的国有摩托车厂，花钱“买”了一张许可证。李书福在摩托车上的成功源于他的“仿制才能”。当时台湾的光阳公司刚刚生产出一款踏板式摩托车，很受女性骑士的欢迎，李书福当即把它引了进来，成了大陆第一家生产该款摩托车的厂家。

吉利摩托车的成功，让李书福成了一个真正意义上的企业家。1997年，这个不安分的台州人突发奇想，宣布要造汽车。当时中国的汽车产业可用八个字来形容，“暴利可期，布局已成”。宏观来看，亚洲金融风暴后，中央政府试图启动内需市场，汽车与房地产成了新的消费热点。从这一年起，家用轿车的拥有量连年翻番。众多专家纷纷预言，中国的家用轿车时代已经到来了。与此相关的是，汽车行业的暴利现象已昭然若揭。有人将中国与美国的轿车价格进行比较，同等性能的大众甲壳虫，中国的售价是美国的3.36倍，别克的售价比是2.36倍，丰田花冠的售价比是2.80倍。让人吃惊的暴利，无疑意味着汽车行业有着巨大的成长空间。就产业现状来看，却是一派让人莫名感慨的景象。在1978年国门洞开之时，跨国汽车公司就被获准涉足中国汽车制造业，德国大众，美国通用，法国标致，日本丰田、三菱及日产等纷纷选点设厂，中国民族汽车产业原有的红旗牌及上海牌相继被巧妙地消灭。新华社记者、知名汽车观察家李安定曾用“百病缠身”来形容国内的汽车工业：投资分散，开发能力差，生产成本高，销售服务体系近乎原始。他断言，如果汽车业不能通过巨额资金的筹集来完成结构调整和重组，全军覆没绝非危言耸听。在这种大环境中，李书福贸然闯入，自是无人喝彩。

李书福当时拥有的资金是1亿元左右，他大了胆子对外宣称“投入5亿元”，可是，即便是5亿元这个“大数字”，在汽车业界听来也是很可笑的。与李书福同省的另一个著名民营企业家万向集团的鲁冠球当时也有造车梦想，他在汽车配件业已浸淫30年，一直渴望打通产业环节，造出中国轿车。在萧山家中，他常年把一张汽车风景画挂在醒目的墙壁上，日日视之，夜夜思之。当听说名不见经传的台州李书福要造汽车时，他大吃一惊，然后很老实地说，“造车一要政府许可支持，二要上百亿元的资金，万向还没有准备好”。李书福也没有准备好，不过，他觉得造汽车很容易。在一次采访中，他轻描淡写地说：“汽车不就是摩托车再加两个轮子吗？”事实上，他也正是用造摩托车的方式来造汽车。跟以往一样，他先选中了一个仿制的对象，那就是当时国内销售最好的低价轿车天津夏利，设计师是厂里几个手艺高超的钣

金工，第一批轿车是用手工一榔头一榔头地敲打出来的，它的正式图纸在投入批量生产的几年后才被专业人员补齐。

民营企业造车最大的障碍还是政府许可，李书福依然寻求“变通”。让人难以置信的是，他的汽车许可证来自四川德阳的一家监狱。该监狱下属有一家汽车厂，李书福注资取得了70%的股权，然后取了一个跟全球最大飞机制造商美国波音完全类似的厂名“四川波音汽车制造有限公司”。

厂名叫波音，车型像夏利，车价仅如一辆高档丰田摩托车，1998年8月8日，李书福造出的第一款汽车“吉利豪情”正式下线。他摆宴100桌，向全国官员及经销商发出700张请柬，结果只来了一个浙江省的副省长，90多桌菜肴受到冷落。

李书福长相敦厚，塌鼻细眼，十足的草根气质。在一开始，他就被媒体渲染成了一个“符号”，一个堂·吉诃德似的、随时有可能被强大体制吞没的悲情英雄，而李书福本人似乎也十分“配合”这样的形象塑造，他是一个天生的本色演员。有一年，他参加一个颁奖晚会，电视台直播，轮到获奖人李书福上台了，他走路的动作明显放慢，好像是电影里的慢动作。主持人很好奇，问他为什么会这样，他一脸茫然地说，是他们（导演）让我走得慢一点的。此言一出，满场莞尔。李书福的草根与看似木讷为他赢得了国内传媒的同情与好感。然而，在汽车界他却展现出赌性十足与杀气冲天的性情。吉利豪情一面市，就以超低的价格掀起了一场血雨腥风。



▲李书福和他的吉利车

当时中国的轿车定价大多在每辆10万元以上，最便宜的天津夏利售价每辆近9万元，而吉利豪情的价格仅为每辆5.8万元。有媒体询问：“消费者都在问，每辆5.8万元的轿车能开吗？”李书福听到这个问题很高兴，他反问记者：“那就是说，如果能开，消费者就都肯买吗？”吉利的入局让汽车业界头痛不已。在之前，各厂家的日子非常红火，轿车价格坚挺而上扬。“豪情”一出现，像一只土制的秤砣把上扬的涨价箭头一把拉下。李书福的竞争战略就只有很简单的一条：“做中国最便宜的轿车。”为了应战，天津夏利被迫降价，它每降一次，吉利必应声下降，杀到最后，夏利开出每辆3.18万元的“跳水价”，李书福马上挂牌每辆2.99万元。此价一出，舆论顿时哗然，业界一片寂静。

李书福在市场上如蛟龙翻江，在政府面前却战战兢兢。他的那张从监狱工厂转来的许可证不但来路可疑，而且按严格规定只能生产卡车和两厢汽车。吉利要做大，一定要一个合法正式的“准生证”，这成为李书福必须解决的头等大事。根据国家的汽车产业政策，所有的资源及政策都将向一汽、二汽及上汽三大国有汽车集团集中，吉利获合法准生的概率非常渺茫。1999年，主管工业的国务院副总理曾培炎到台州调研，专程去吉利视察。李书福当面请命：“请允许民营企业大胆尝

试，允许民营企业家做轿车梦。”讲到激越处，李书福说：“如果失败的话，请给我一次失败的机会吧。”斯言慷慨，闻者无不动容。

一直到2001年的春夏之交，李书福的“求败呼声”还是没有得到回应。7月份，国家经贸委公布最新一期《车辆生产企业及产品公告》（以下简称《公告》），吉利上报的两款新车还是被刷了下来。根据中国与WTO达成的入世协议，汽车制造业将有6年的保护期，在这期间，进口关税逐级下降，进口配额将彻底取消，最后到2006年7月1日，进口关税将降到整车为25%，零部件为10%的目标税率。6年中，所有国有及跨国汽车公司必将完成重大的投资及重组战略，如果吉利连“准生证”都拿不到，就更谈不上参与竞争了。《中国企业家》在一篇题为《生死李书福》的封面报道中写道：“对那次《公告》，李书福寄托了太多太多的期望。但是，当别人在《公告》刊出当天告诉他，吉利被排除在目录之外时，他甚至没有勇气自己拿起那张刊登《公告》的报纸，找寻吉利的踪影……9月，一个宁静的夜晚，走在北京亚运村的街道上，李书福仰望只有一钩残月的夜空，吁叹一声。”[111]

就在这篇报道刊登的一个多月后，11月9日，有关部门突然增发一批汽车许可公告，“吉利JL6360”竟赫然在榜。第二天，中国在多哈会议上被正式批准加入世界贸易组织。这两条新闻几乎同时出现在各大媒体上，“中国入世”与“李书福入局”的巧合，自然引起国内外舆论的一番热烈解读。每个人都喜欢这样的联想，从政府、传媒、专家、普通公众到李书福。

刘永好、吴鹰及李书福的“另类式成功”各有因缘际会，也生动展现出在利益重新调整的混沌格局中，市场与垄断之间犬牙交错的渗透、妥协与博弈。那些意外闯进垄断或半垄断领域的企业家们从此开始了一段获利颇丰却前途莫测的商业旅途，他们的成功带有很多机会主义的色彩，因而也充满了不确定性。

总体而言，2001年是令人亢奋的。对于绝大多数中国人来说，WTO似乎是一道漂亮的彩虹门，当那一天到来的时候，举国上下竟有大松了一口气的意味。事实上，并不是所有的人都确切地知道WTO到底是怎么一回事，即便是最优秀的企业家们也没有看清那些正在发生的剧烈衍变。其中最让人大跌眼镜的是，已经成为全国房地产业领军人物的万科集团王石信誓旦旦地预言，加入WTO之后，房价将下跌15%。后来发生的事实让他的这个预言成了一个笑谈。

在这个剑舞笙歌的年份，仍然有低迷的行业存在，那就是受纳斯达克股灾和美国经济影响的互联网产业。那些意气风发的IT英雄们正遭遇

他们职业生涯中的第一股大寒流。



▲第一届“西湖论剑”，网络巨头在西湖边的合影

看上去麻烦最大的是网易的丁磊。8月31日，网易宣布对上年的财务报表进行修正，净亏损从之前公布的1730万美元上升到2040万美元。4天后，纳斯达克以财务报表存在疑点为理由宣布网易股票被停止交易，网易也随即宣布丁磊辞去公司董事长和CEO的职务，改任谁也没有听说过的“首席架构设计师（CTO）”。与此同时，有传言认为网易很可能因为这个“丑闻”被摘牌，而一家香港网络公司则在接受道琼斯新闻专线采访时表示，它将收购陷入困境的网易。丁磊后来回忆说：“其实那段时间很迷茫，连卖掉网易的心都有过。不卖的原因也不是说我不卖，而是我们财务审计出了问题，人家不肯买了。”他向好朋友、广东步步高集团的段永平请教出售网易的问题，段永平反问他：“你卖了公司干吗？”丁磊说：“我卖了公司有钱再开一家公司。”段永平笑了：“你现在不就在做一家公司，为什么不做好呢？”听了这话以后，丁磊如大梦初醒。决心重新来过的丁磊尝试让网易转型，他宣布投资开发网络游戏《大话西游》，同时与移动电信商大力开发短信业务。丁磊的冒险证明他是中国互联网产业中直觉最好的企业家之一，这种人能够在第一时间发现一个行业的钱到底“藏”在哪里。网易在2001年又亏掉了2亿元，不过，能快速带来现金流的网络游戏和短信业务最终还是拯救了这个30岁的年轻人。

阿里巴巴的马云没有像丁磊那样风光过，所以他的焦虑会少一点，不过，阿里巴巴在那一年也是焦头烂额。在此前，美国著名投行高盛和由传奇的日本投资人孙正义领导的软银公司已经先后对阿里巴巴投资

2500万美元。腰缠万金的马云把总部迁到了上海，还同时在美国、英国、日本和香港分设子公司，他提出要设立一个遍及全球的公司架构，把“红旗插遍全世界”。他还在2000年9月在杭州举办了中国互联网产业的第一次行业峰会“西湖论剑”。当时的互联网界英豪辈出，谁也不服气谁，从来没有人能够把他们招在一起开个会。马云知道靠自己的声望遍发英雄帖没有几个人会来，于是，他巧妙地请来武侠小说大师金庸亲自坐坛。王峻涛、王志东和丁磊都是十足痴迷的金庸“粉丝”，竟纷纷应允与会，这很是让东道主马云过了一把“盟主”瘾。

可是，随着互联网寒流的袭来，马云的全球化布局显得大而不当，电子商务的赢利模式没有找到，烧掉的钱却越来越多。在这样的时刻，马云好像突然醒了过来，他迅速做出回归中国和回归浙江的战略，相继关闭境外公司，遣散外籍员工，把总部又迁回了家乡杭州。当时，很多人劝他像丁磊一样转型。当时阿里巴巴的网商用户已经超过400万家，无论是做短信和网络游戏都很有条件。可是，马云还是铁了心要在电子商务里一条道走到黑。日后，走出危机的马云用一贯的戏谑口吻说，“2001年以前，我们能生存下来的首要原因是我对于技术一无所知。”其实他的成功证明了一条商业铁律，那就是“所有的成功都是抵抗诱惑的结果”。这年冬天，他飞赴日本东京向孙正义汇报公司情况。那些日子，孙正义正处在一生中最黑暗的时刻，他是世界上最大的互联网投资家，在过去几年里投资了全球150家互联网公司，软银公司所持上市互联网公司股份曾经占全球股市市值的8%。孙正义一度超过比尔·盖茨成为全球首富，而此刻他的资产已经缩水95%，投资的上百家互联网公司乱成一团，大家都不知道未来的出路在哪里。那天，前来汇报的各国CEO愁眉苦脸地一个接一个地进去出来。轮到马云了，当他简短地讲完阿里巴巴的境况后，孙正义幽幽地说：“今天前来汇报的CEO，所说的话都与我当年投资他们时说的不一样了，只有你还在说当年说过的话。”回到杭州后，马云对外界宣布，明年阿里巴巴将赚钱，媒体问，赢利目标是多少？他爽快地答，1块钱。

网易的转型与阿里巴巴的坚持，显示了中国第一代互联网企业家在重大危机面前的应对智慧。相对而言，发生在中国第一门户网站新浪公司的风波，则让人们看到了另外一种残酷。

6月1日，王志东在位于北京万泉庄小学的办公区接受《南方周末》记者信海光的采访。那些日子他的心情很好，因为妻子兼创业伙伴刘冰怀孕了，据查还是一对龙凤胎。他兴致勃勃地谈论新浪在产业低谷中的抗风险能力，还不无得意地透露说，他在创业之初就把这个便宜地段租了10年之久，可以比其他网络公司节省很多开支。接受完采访，他随即飞赴美国参加董事会。两天后，刘冰挺着大肚子去机场接他，

随口问：“董事会开得怎么样？”王志东答：“我不干了。”6月4日，一条新闻出现在新浪网主页的显著位置：“首席执行官王志东已经因个人原因辞职，同时，他还辞去了新浪网总裁与董事会董事的职务。新浪网董事会指派现任运营官茅道临接任执行官。”正在写稿的信海光急忙给新浪网总编辑陈彤打电话求证，陈彤说：“我也是昨夜才知道。”再给王志东的妻子打电话，刘冰说：“你随便猜吧。”

在全国媒体乱纷纷地“猜”了20天之后，一个戏剧性的场面出现了。6月25日早上9时，王志东身着带有新浪标志的蓝色衬衫，挂着新浪员工胸卡，笑容满面地走下红色的马自达私车，走进万泉庄小学的办公室“上班”。他的身后，是一群闻讯蜂拥而至的记者。王志东在随后举行的新闻发布会上宣称，“我没主动辞职，我没有签过有关的文件，他们是突然袭击，他们没给我解释的机会。我不知道理由。我现在在法律意义上依然是新浪的法人代表，对新浪负法律责任。我很负责任地说，我绝不会以所谓的个人兴趣为名，逃离一线的战友。”王志东的这个行动把新浪董事会的内部矛盾全数暴露出来。

几乎所有的舆论都倒向王志东，这位33岁的年轻人是新浪网的缔造者，董事会里的每一个董事都是他亲手开门迎进来的，现在，这些人却联起手来以“个人原因”将他扫地出门，在情谊为重的东方商业伦理中，这简直是“天理难容”了。不过，在“资本”看来，却有另外一种事实。新浪自2000年4月上市以来，股价已经从最高的每股55美元一股跌到了每股1.60美元。打开新浪股价走势图，看到的是一幅令人惨不忍睹的情景。新浪的股东们先后投入了1.6亿美元，投资的成本均价为每股4美元，如果不能遏制持续的下跌，所有人都将血本无归。在股东们看来，身为CEO的王志东在这种跌势面前无所作为，甚至并未表现得打算有所作为。因此换掉他，是一个顺理成章的决策。《财经》杂志在评论中说：“无论对新浪还是对王志东，创业人的去职都是一件感情痛苦的事情……它将证明，在互联网浪潮中引进中国的，不仅有外国的资金与技术，还有与之相伴的成熟市场规则；它将毫无疑问地成为一个经典案例，证明资本的权利，亦证明企业家的理性。”[112]

《财经》的评论符合日后事件发展的走向。资本没有因为王志东的反抗而妥协，王志东也很快从过激的情绪宣泄中回过神来。在时隔戏剧性的“上班风波”一个月后，他宣布创办新的公司。几年后，他在参加东方卫视的谈话节目《头脑风暴》时说：“一个人摔倒了，就要马上爬起来，否则，不摔死也会被人踩死。”

在2001年的互联网寒冬期，出局和落寞的不止王志东一人。8月，创办中国第一家B2C公司MY8848的著名网络人、因写作第一篇网络帖

子《金州不相信眼泪》而闻名的“老榕”王峻涛辞去董事长职务。他对媒体说：“辞职就是一种业务重启，需要换一种方式做事业。王志东就重启了，现在我也需要重新启动一下。”他很快也创办了新的公司。10月，中国最大的网络文学网站“榕树下”以很低廉的价格出售给德国传媒巨头贝塔斯曼公司。一开始，贝塔斯曼的开价是1000万元人民币。谈判中场休息时，贝塔斯曼的代表偶然碰到“榕树下”所租办公楼的物管人员，得悉这家公司已拖欠好几个月的水电费未交。回到谈判桌上，开价一下子降到了100万元人民币，创办人朱威廉被迫接受。

12月，因开发出中文Linux软件而颇受市场追捧的深圳蓝点公司被低价出售。1999年，4位25岁的年轻人在一家咖啡屋里创办了这家公司，它的中文Linux软件一度占到全国市场80%的份额，在美国三板OTCBB市场上市的蓝点股票市值曾高达4亿美元。由一文不名到市值4亿美元，4个年轻人只用了6个月的时间，然而仅一年后，竟又奇迹般地回到了起点，蓝点的股价从每股22美元陡缩到每股0.035美元，深圳一家汽车配件公司以100万元人民币的出价成了它的新主人。

这是一段狼狈不堪的青春岁月。互联网经济曾经无比痛快淋漓地颠覆了过去的公司发展和财富积累模式，而在它降临人世10年之后，永恒的商业规律却以十分残忍和直白的方式告诉所有渴望成功的人们，跟以往的每一个故事一样，所有的成长都必须经历煎熬和历练，日后的辉煌将证明，危机是最好的老师，所有的苦难都是值得的。

这年7月的美国《连线》杂志刊登了一个数据：“在1984年的全美十大个人计算机软件公司中，微软排名第二，到2001年，微软跃升第一，而当年的其他9家公司在排名中都消失了。”报道人颇为感慨地写道：“也许我们应该对什么是好公司进行重新定义。”同样的公司沉浮也发生在中国的新经济企业中。有数据显示，北京中关村科技园从1995年到2001年的6年间，规模最大的前20%企业中只有1/3生存下来，活下来的企业中，只有1/5仍然居于前20%之列。

成长的烦恼弥漫在整个商业界。这年，全美最畅销的商业图书是吉姆·柯林斯出版的《从优秀到卓越》，其讨论的主题便与此有关。7年前，柯林斯因写出了《基业长青》而成为当代最重要的商业思想家之一。在新著中，他对1965年以来《财富》杂志历年500强排名中的每一家公司（共1400多家）逐一分析，从而得出了一些让人意外的结论。柯林斯发现，公司实现从优秀到卓越的转变，跟从事的行业是否在潮流之中没有关系，事实上，即使是一个从事传统行业的企业，即使它最初默默无闻，它也可能变得卓越。他得出的其他结论还包括：“技术以及技术推动的变革，实际上并不能激发从优秀到卓越的

跨越”，“合并和收购在推动公司跨越过程中并没有起到任何作用”，“革命性的跨越，不一定需要革命性的过程”，“卓越并非环境的产物，在很大程度上，它是一种慎重决策的结果”。这些观念对于曾经狂飙突进、如今深陷互联网泡沫的企业家来说，无疑是令人震惊的，它让人们重新思考成长的路径和真实意义。柯林斯还描述了创造卓越型企业的“第五级领导”：“他们往往不会站在前台锋芒毕露，成为媒体的宠儿、谈论自己的理念或成为社会名流。他们大多像外星人，沉默内敛、不爱出风头，甚至有点害羞，谦逊为怀的个人特质和不屈不挠的专业精神齐集于一身。他们深藏在团队后面，协调着团队的交响乐。”这样的形象描述让性喜张扬的互联网新贵们相形见绌。113

在中国，人们也开始认真地咀嚼柯林斯的思想，有一位企业家的表现让人似乎看到了“第五级领导”的影子。

这年1月，华为的任正非在《华为报》上发表了一篇6000多字的长文《华为的冬天》。在过去的2000年，华为的销售额飙升到220亿元，赢利高居全国电子百强之首。不过他已经清楚地预感到了网络经济泡沫破裂后对电信市场的连累，这位一向忧虑而极度低调的企业家在开篇就问他的员工：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。”任正非继而用不无耸动而尖利的笔调写道：“现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。”

在企业史上，任正非不是第一个写检讨和自省文字的企业家，沈阳飞龙的姜伟、山东三株的吴炳新等人都曾在企业危机爆发的时候有过同样的举措，不过，任正非却是第一个在企业还处在高速成长时期就发出“红色警报”的人。他的警告见到了成效，2001年的全球电信产业果然出现惊天大滑坡，华为的全球对手美国思科业务严重下滑，全年仅报废的库存就高达22亿美元，思科股票大跌，被迫裁员8500人，董事长钱伯斯把自己的底薪降到1美元。在这样的逆境中，及时调整、“穿上了过冬棉衣”的华为却完成了255亿元的销售额，实现利润27亿元。

正是在2001年的惊涛骇浪中，23年前那个忐忑不安的解放军代表、

14年前那个潦倒的创业者任正非完成了从优秀到卓越的跨越。

2002中国制造

在飞临中国第50次以后，我现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。

——大前研一，2002年

《经济学人》在1979年做出的那个预言终于在23年后变成了现实。114 2002年年初，美国零售业巨子沃尔玛决定把它的亚洲采购中心从香港搬到深圳的罗湖区，中国区总裁张嘉声对记者说，“我们找到了最大的卖家”。在不久前《财富》公布的世界500强企业中，沃尔玛以2198亿美元营业收入名列第一，这也是历史上服务业公司第一次成为500强的老大。沃尔玛本年度在中国的采购商品总额为120亿美元，相当于中国与俄罗斯之间的贸易总额。根据《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼的计算，“沃尔玛若是一个国家，将成为中国第六大商品输出国和第八大贸易伙伴。”

开始于1998年前后的“中国制造”浪潮在这一年活力四射，物美价廉的中国商品终于向全世界发威。在5月份举办的韩日世界杯足球赛上，中国足球队颗粒无收，中国商品却出尽风头。江苏扬州的玩具工厂制造了30万只世界杯吉祥物，浙江义乌的服饰公司生产了225万面球迷呐喊旗和数十万件“球迷假发”，福建的工厂则提供了上百万件球迷服、护腕及足球袜等。中国国家统计局在8月16日的一次新闻发布会上宣称，中国经济的比较优势仍然在制造业，过去20年的经济增长主要依靠制造业的成长，制造业增加值占国内生产总值比重基本维持在40%左右。

北京长城企业战略研究所在一份题为《中国科技发展报告》的综合报告勾勒了“中国制造”的轮廓：初步估计，我国已有上百种制造产品的产量在世界上居首位。自1990年起，中国内地吸收投资2300亿美元，占亚洲总额的45%，其中制造业是最重要的投资领域，中国已成为世界第四大生产国，“中国制造”正在世界范围内崛起。在区域结构上，“中国制造”形成了环渤海湾、长江三角洲、珠江三角洲三大世界级的制造中心。三大区域的人口总数占全国总人口的35.45%，国土面积不到全国的10%，却创造了57%的国内生产总值和66%的工业总产值；而在对外贸易方面更是占据全国85%以上的份额，外资的利用也接近全国利用外资的八成。在出口企业群体中，小型企业在数量上占据绝对优势，产值方面，大型企业和小型企业则相差无几。报告分析认为：“国有大型企业能够更好体现制造业规模化生产的优势，但上升空间有限；而小型企业中，新兴的民营制造企业代表制造业新生

力量，近年发展迅速，是‘中国制造’崛起的主要推动力量，也是今后发展的主要动力。”

也是从这年开始，一个真实的笑话开始以各种版本流传起来：很多人出国旅游买回一大堆纪念品和时髦的商品，回到家里后扒开商标一看，都是“Made in China”。这种让人哭笑不得的笑话背后，却洋溢着一种特别的自豪。《中国经营报》在一篇述评中写道：“中国制造是2002年的某一夜冒出来的新名词，或者说它是一个老词，但在2002年被一下子激活，并赋予了新意：在世界经济发展萎靡不振的前提下，中国经济欣欣向荣，由于全球经济一体化和比较优势等多种原因，使世界越来越感到了中国的存在和力量。”该报继而用十分骄傲的口吻说：“正如大国的兴衰印证的是制造业的兴衰一样，从曾经的日不落帝国大不列颠到当今全球唯一的超级大国美利坚，从挑起两次世界大战的德国到创造东亚奇迹的日本，无一例外。即使是后来的东亚‘四小龙’，也莫不以制造业为发展的开路先锋。如今，世界经济一体化的浪潮，把制造业这个机会涌到了中国的门前。”[115]

这样的评论铿锵有力，不过却只观察到了事实的一半，中国公众及舆论对“中国制造”的深度认识还有待时日。事实上，从一开始，“中国制造”的全部优势就在于价格的低廉。广东格兰仕是全球最大的生产微波炉的专业工厂，它的厂区绵延3公里。到2002年，格兰仕的产量突破1200万台，占到全球市场份额的1/3。主管营销的副总裁俞尧昌在媒体上撰文说：“我们的唯一秘诀就是将劳动力低廉的优势发挥到极致。”他讲述了一个打败国外企业的故事：微波炉重要的上游零部件是变压器，日本产品的价格是20多美元，欧美的企业是30多美元，在日货冲击面前，欧美企业痛苦不已。格兰仕就和美国企业谈判：把机器拿给我做，按美方现在的产量我一台给你8美元。美国人很痛快地就把生产线搬过来了。由于格兰仕员工工资很低，而且工人可以24小时“三班倒”，因此一周里，只有一至两天为美国人生产，其余时间几乎在享用免费的晚餐，所以，格兰仕横扫国内市场。在国际上，它的低价战略很快把变压器也逼成了日本人的鸡肋。格兰仕又去找日本人谈判：我每台给你5美元，你把生产线也租赁给我吧。就这样，多国的生产线汇集顺德，格兰仕因此奠定了“微波炉世界工厂”的龙头地位。

如果说格兰仕的故事很生动地说明了“中国制造”在成本上的优势来源，那么芭比娃娃的故事则能显示中国商品在价值链上的地位。“芭比”是迪士尼公司最热销的儿童品牌玩具，每年在全球120个国家销售，其最主要的制造基地在中国。一个在北美市场零售价为20美元的芭比娃娃，中国工厂的离岸价为1美元，这1美元里包括了制造商和渠

道商的成本、利润以及各项税收。

中国在外贸和内需两大市场的“双引擎”启动，让宏观经济展现出多年未见的繁荣景象，亚洲金融风暴的阴霾已经散去，加入WTO后的“中国产业崩溃论”也不攻自破，连一向对中国经济不甚看好的人士也不得不改变观点。日本管理学家大前研一曾经是“中国崩盘论”的提出者之一，在这年新出版的《中国冲击》（China Impact）一书中，他承认：“在飞临中国第50次以后，我现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。未来10年，世界最重要的课题就是如何与一个强大的中国相处。”日本前首相桥本龙太郎在这年访问中国时，对中央电视台记者说：“说实话，我特别羡慕你们，日本迟迟不能解决通货膨胀的经济问题，而中国经济却能够连续几年保持8%以上的增长，我除了羡慕，还是羡慕。”

任何人读了下面的数据都会像桥本龙太郎一样羡慕中国：2002年，3万家外商投资企业在中国落户，吸引外资500亿美元，比上年增长14%；全年的国内民间投资增长幅度达到18%，是上年增速的两倍，在浙江、广东等省份，民间投资占到全省社会投资总额的60%；外贸出口的增长超过20%。根据世界银行的统计，中国的人均国民生产总值已达到960美元，逼近1000美元，这标志着“中国社会已经走过温饱阶段，初步实现了小康”。在今年，中国被越来越多的溢美之词包围，诺贝尔经济学奖得主斯蒂格利茨说：“中国可以被称为整个世界经济发展的一个模式或者范例。”《华尔街日报》的评论是：“中国正在成为亚洲最重要的政治力量。”《经济学人》杂志则用数据说话：“在1995～2002年的全球增长中，美国只贡献了20%，而中国的比例是25%。”

在宏观经济阳光明媚的同时，企业界却发生了一连串令人惊心动魄的公司风波——李经纬被赶出健力宝，顾雏军得手科龙，仰融出走华晨，春兰改制搁浅。这些发生在2002年的事件看上去情节各有曲折，内幕云缠雾绕，而其实质都与实施了4年多的产权清晰化运动有关。

以产权变革为主要手段的“国退民进”战略进入了最后的“收官期”，最重要的原因是第二年年初将进行中央及省市各级政府的换届，而国有企业的扭亏比例显然是最重要的考核指标之一。因此，尽快将陷入亏损困境的国有及集体企业出售成为一个具有政治和经济双重意义的改革任务。到年底，工作的成效是显著的，江苏的苏南及浙江的绍兴和宁波，原本是东南沿海最著名的集体经济地带，如今，民营企业的比重都已超过了90%，数以十万计的集体经济经营者一夜之间变身为千万乃至亿万富豪。然而，就在这股进退浪潮中，一些地方政府与企业家对企业产权的处置发生了分歧，政商博弈直接导致了致命的危机。

1月9日，健力宝的李经纬与三水市市长冷冷地相向而坐。自1998年以来，他们已经因健力宝产权的分歧而势同水火。上年7月，市政府为健力宝召开了转制工作联席会议，市委、市政府领导全数到齐，与会的官员依次表态，结果90%的人主张卖掉健力宝，并且不能卖给李经纬团队。

在一开始，新加坡第一食品公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键性的联席会议后的第三个月，李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴席上，一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬，市长开宗明义地说，政府已选中魏先生的公司来购买健力宝。李经纬闻言，如惊雷轰顶，愤懑之情可以想见。第二天，在内部的工作餐上，他突然失去控制地说出了粗话："他妈的，市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。"更让他不堪的是，政府拒绝以4.5亿元的价格将健力宝卖给他的团队，却接受了新加坡人3.8亿元的开价，而在草签的协议中，号称"中国第一饮料品牌"的健力宝商标的评估价值居然为零。

李经纬无法理解为什么政府宁可把企业卖给素不相识的外国公司，也不卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策动下，国内媒体闻风而动，一时间"健力宝被无情贱卖"、"中国第一民族品牌旗帜被砍"等舆论铺天盖地，其间夹杂的激动情绪显然让三水政府难以招架，而健力宝则一方面向外宣称，愿以4.5亿元的价格"赎身"健力宝。李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势，把本来就缺少公关应对能力的三水政府逼到了一个万分尴尬的墙角。一位官员后来大为光火地说："媒体的提前介入打乱了我们的计划，使我们完全陷入被动的地步。"新加坡方案很快就流产了，而三水政府也找不到合适的"国内买家"。就这样，市长与李经纬再次开会对话。在社会舆论上颇占上风的李经纬以指斥的口吻问市长："为什么完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售，为什么不让我们买回来？！"市长当即表态："要买可以，我给你们一个星期的时间。"



▲李经纬

眼看着峰回路转，谁也没有想到就在这一周里，冒出来一个28岁的资本庄家张海。他提出按李经纬的出价收购，而出面的公司将是一家名叫浙江国际投资信托公司（浙江国投）的国有企业。正憋着一肚子气的三水官员如遇旷世知音，1月14日，就在承诺“一周内筹足钱就卖给经营团队”的第六天，正在四处筹措资金的李经纬突然被紧急召到市

政府。他的屁股还没有坐到椅子上，市长就开口通知他：“这事已经定了，我们现在决定把健力宝卖给浙江国投。”第二天，在三水的健力宝山庄，一场仓促筹备的签约仪式在众目睽睽下举行了。三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份，作价3.38亿元。在仪式上，功败垂成的李经纬如一匹被弃的老马，默默地坐在会场的一角，一脸难掩的落寞神情。第二天，他“含泪仰天，不发一语”的照片被刊登在国内所有的新闻网站和财经媒体上，观者无不为之动容。此照堪称30年企业史上最悲情的一张企业家照片。

李经纬的噩运还没有到头。在签约仪式后的第九天，他在家中突发脑溢血，亲属急拨120送广州空军医院急救，医生立即为李经纬施行脑内血肿碎吸排空术，把脑内的积血全部抽出。自此，他再没有离开过病房。举国之内，对他的同情之声四起。10月中旬，病榻上的李经纬收到一纸通知，广东省第九届人大常委会第三十七次会议通过决定，以涉嫌贪污为罪名罢免了他的全国人民代表大会代表职务。检察院的立案案由是：“身为受国家机关委托管理、经营国有财产的人员，无视国家法律，伙同他人利用职务之便，以购买人寿保险的形式，侵吞国有财产331.88万元。”李经纬团队中的四位副总裁三人相继被双规、拘捕，一人“出逃”国外。

至此，扑朔迷离、一波三折的健力宝产权交易事件，以李经纬的涉嫌犯罪而尘埃落定。无论如何，没有人愿意去同情一个贪污犯。健力宝自此元气大伤，2004年，张海因经营不善被免职，企业一度濒临停产。2007年，健力宝再度易主给台湾统一集团，当年的“中国第一饮料企业”此时已沦为二流公司。让人难解的是，李经纬一直以戴罪之身被“限制居住”在医院中，检察院从未对其正式提起诉讼。

客观而言，在健力宝风波中，地方政府并没有搞垮企业的意图，官员们放弃李经纬团队，选择“宁与外客，不与家人”的策略，主要有两个原因：一是担心经营层上下其手，难以控制；二是为了避嫌，害怕承担国有资产流失的责任。“国退民进”在各地实施过程中，始终只有战略而没有具体的法规依据，确实存在私相授受的现象，有很多企业通过暗箱操作的方式实现了产权的私有化。因此，有些政府官员害怕承担相关责任，出于避嫌考虑，宁可把企业卖给人际关系较为单纯的外来者。正是在这种“制度缺陷”的前提下，对现有经营者的强势排除，与对外来力量的盲目信托，形成了鲜明的对比，实业家们被无情地阻挡在他们开创的事业殿堂之外，所谓的资本掮客们则得以轻易地从小门从容进出。在与这些娴熟的“门外的野蛮人”的过招中，地方政府表现出了易于轻信和不善博弈的稚嫩。我们看到了中国公司改革最令人哭笑不得的景象。

如果说，地方官员在健力宝风波中展现了猜疑和意气用事的一面，那么同样发生在华南的科龙事件则透露出另外的一种介入思路。这年1月，一个叫顾雏军的人突然成为科龙的新主人。

自从1998年年底，创办人潘宁以“莫须有”的理由突然“辞职”之后，这家中国家电业最具高科技特质、效益最好的企业从此陷入了神秘的动荡之中。潘宁离去后，接替他的是多年助手王国端。王国端就任一年半后又宣布“辞职”，容桂镇镇长徐铁峰拍马上阵，亲自出任科龙总裁。在开放之风颇盛的华南地区，由镇政府正职官员转任辖内最大企业总裁，此前并无先例。此人事更迭激起一片惊呼，或许也是从这种非同寻常的举动中，媒体嗅出了科龙事件的戏剧性。2000年，科龙报亏6.78亿元。对于这家已经8年稳居中国冰箱行业老大的明星公司而言，巨额亏损无疑是向市场投掷了一颗大炸弹，市场对此的反应几乎可以用“骇人听闻”来形容。

根据公开的解释，科龙亏损是经营不善所造成的。可是，从1997年开始，科龙的赢利能力每年都保持在6亿元以上。1999年，净利润为6.3亿元，冰箱产量达到创纪录的265万台，实现销售总额58亿元。但是，这样的科龙怎么会在来年掉头亏掉将近7亿元，一来一去将近14亿元的反差如何说得清楚？从财务的角度分析，科龙亏损有三种可能性。

第一种可能是，市场突发重大恶性事件，销售急剧萎缩，因运营成本过大，造成巨额亏空。事实上，这种状况在当时并没有发生。第二种可能是，应收款过大，巨大的呆坏账，形成财务黑洞。曾全面主管科龙营销的屈云波披露说：“2000年我上任时，科龙拖欠广告费2亿多元。我来之前，科龙的最高应收账款是12个亿，我刚上任时是七八个亿。而到我2001年年底离去时，广告费只剩下几千万了，账面上还有2个亿的应收账款，应在正常范围之内。”如果是这样，也就是说，尽管在2000年前后公司的应收款项惊人，最终却并没有形成坏账。

最后一种可能就是，大股东有转移资产的嫌疑。在潘宁创建科龙品牌之后，其上级一直存在着一个“容声集团”，它是科龙电器的大股东，受政府委托管理集体资产。尽管科龙先后在香港和深圳上市，成为一家公众公司，但是真正握有资产权的容声集团始终隐身其后。科龙与大股东之间的资产状况究竟如何，外界尽管存在种种猜测，但是从来没有得到过清晰的交代。有专家大胆地推测：国有股东在否决了潘宁的改制方案后，采取了“转移资产”的方式从科龙电器退出，在短短三年的时间里，科龙电器被彻底“掏空”和“消耗而空”。[116]

2001年10月31日，全国各大媒体的财经记者在毫无预兆的情形下得

到一条消息：一家名不见经传的格林柯尔公司成为制冷家电龙头企业科龙的第一大股东。格林柯尔以5.6亿元收购科龙电器20.6%的股权（后来这个金额降至3.48亿元）。

顾维军是一个经历很可疑的企业家。他30岁时曾经“发明”了一套以自己名字命名的“顾氏”热力循环理论，号称能够生产节能型空调，潘宁还曾专门派人探询此技术的可行性。1991年，他在惠州办了一家空调工厂，广告自称是“目前世界上耗电最省的家用空调器”，后来被技术监督局认定质量不合格，硬是把厂子给查封了。然后他接着在天津新建了一家无氟制冷剂工厂，名字是“格林柯尔”。2000年，格林柯尔在香港创业板上市。上市第一年，格林柯尔就宣布实现利润2.69亿元，营业收入在过去三年里增长了3300倍，名列香港创业板赢利第一。在2001年的年报中，公司宣布实现营业收入5.16亿元，毛利4.1亿元，净利润3.4亿元，以严谨的财务分析著称的《财经》杂志宣称，“其收入简直是一个无法达到的数字”。《21世纪经济报道》则爆料，格林柯尔的所谓业绩来自大量的虚假合同，“它的故事的核心就是到处签虚假订单，假订单多得可以用麻袋装”。就是这么一个环绕着众多灰色光环的企业家走进了大雾中的科龙。据《顾维军调查》 117 作者陈磊引用一位曾任科龙电器董事会秘书的知情人的话，顾维军与政府谈判的重要筹码，正是科龙电器与母公司容声集团之间藏于账面之下的大量关联交易，“顾维军向政府表示，如果让他收购，容声集团欠科龙的钱，就可以不用还了”。

顾维军后来也详细地回忆了收购科龙前后的情形：“2001年9月27日签约的时候，我们只知道可能亏损1个亿，到11月底，告诉我们亏损可能超过6亿元。当时我们大吃一惊，而签的协议已经公告，这种情况下，我们回去开了一个会，最后得出的结论，科龙的成本控制是有大问题的，如果做得很严格，赢利是有可能的。我2002年1月进入科龙，3月份的时候审计报告出来，科龙竟亏损15亿元，开始报告是18亿元，我们担心那么大的亏损会让债权银行失去信心，就决定通过购并收回了3个亿。大概有半年到8个月的时间，银行对科龙都是只收不贷。”

在顾维军接手后的2002年4月，科龙电器按惯例公布年报，尽管市场对其业绩表现不抱幻想，可是听到的数据还是让人从凳子上跳了起来：在上年度亏损6亿多元的基础上，公司年度继续报亏15.55亿元，两年连续亏掉22亿元，创下中国家电上市公司之最。由这些数据和回忆，可以得出一个结论：顾维军得到的科龙是一具已经被掏空的虚弱躯体。在顾维军入主之后，科龙出现过短暂的复兴，但很快，随着顾维军展开疯狂的购并风暴，科龙资金再度被大量挪用。2005年，科龙

出现36.93亿元的巨额亏损，一举刷新了当年度内地上市公司亏损纪录；牵涉93宗诉讼官司，数目之多也创下近年来内地上市公司涉案之最，公司的净资产则为-10.90亿元。一家曾经最被看好的家电企业在隐晦的产权游戏中成了牺牲品。与潘宁有过交往的北京大学周其仁教授发表评论认为："不是科龙改制才给了格林柯尔机会，而恰恰是因为它没有及时改制。科龙的主要教训就是潘宁时代没有及时发起并完成产权改革，否则顾雏军就没有入主的机会。"他在一篇题为《可惜了，科龙》的专栏文章中写道："读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想……科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。"118

这些产权丑闻在各地此起彼伏地引爆，在当时让人看得眼花缭乱。一个值得记取的事实是，在大面积的产权改制过程中，出现了"小企业易改，大企业难改，无名企业易改，知名企业难改，亏损企业易改，赢利企业难改"的景象，于是，一些赢利能力强的知名大企业的产权变革便成了难中之难。年初，一度高调操作的"春兰改制"正式宣告搁浅。

春兰改制有很强的标本意义。春兰的前身是江苏泰州一家濒临破产的县办集体企业——泰州冷气设备厂，1985年，其资产为280万元，负债550万元，净资产值为负。在陶建幸的经营下，春兰在空调市场上异军突起，到1994年，春兰成为中国最大空调生产基地、世界空调七强之一。2000年，春兰的资产规模达到120亿元，净资产80亿元，成为中国家电业的翘楚。陶建幸因此与四川长虹的倪润峰一起当选中共十五届中央候补委员，他同时还进入党政机关，出任中共泰州市委常委。



▲陶建幸

2000年10月，在产权改革声浪渐起、“苏南模式”开始大规模转型的背景下，春兰董事会发出公告，宣布在不涉及国有资产的前提下，春兰集团公司从近50亿元的集体资产中切割25%，用现金按1:1的比例向经营层和万余名员工进行量化配股。陶建幸认为，春兰改制符合中央政策，因此高调推行，引来舆论广泛而热烈的关注。他看上去已经考虑到了种种可能存在的隐患，比如，改制方案明确规定，公司不得以包括担保、资助、借款等在内的任何形式帮助任何人购买公司股份。为了解决技术性问题，工商银行、建设银行江苏省分行和春兰方面达成协议，两家银行以股票质押方式向春兰全体员工提供90%的贷款。为了“避嫌”，陶建幸还拒绝接受其他人提出的管理层控大股的建议，而是实行“普惠制”，这也意味着他主动放弃了超过价值数亿元的股份。他对《三联生活周刊》的记者说：“有关部门考虑过给我春兰集团的10%股份，但我拒绝了。在春兰拼死拼活干，真的不是为多赚钱。给我7个亿，我干什么花呀？在我心里，春兰似乎是自己的。金钱对我的驱动力为零。”119

陶建幸的自信和高调，意外地让自己成了舆论讨论的焦点。有人计算说，春兰改制将一夜之间造就上千个百万富翁、上百个千万富翁以及数个亿万富翁，陶建幸本人的财富自然成了最大的聚焦。改制前，他的月薪为3500元，而根据改制方案，他估算可得5000万元（股）左右。于是，种种质疑追踪而来，第一个质疑是，“春兰到底姓啥？”有人设问道，“春兰的国有股份所占比重为75%，按照春兰的方案，在员工购买股份时还将以1:1的比例配给职工分红权（干股），那么这部分分红权从何而来？是否意味着国有股东放弃其分红权利而让出了一块？这是否存在着国有资产流失的问题？”第二个质疑是，“陶建幸凭什么？”一个大型国有企业的经营者、一个享受显赫政治地位的改革人物，一夜之间“摇身”变成亿万富翁，跟传统的价值判断实在存在很大的认知落差。最后一个更大的质疑是，“春兰效应将带来什么？”有人评论说，“当前中国贫富差距正在拉大，其中最主要的表现之一，是一些经营者在国有企业的产权改制过程中，实现了财富的迅速膨胀。如果转制成功，陶建幸便可能成为中国国有企业改革的先锋和财富的标兵。春兰集团的举动向世人显示：干国有企业照样可以成为富翁。春兰改制完成之后，中国可能出现一波国有企业大规模的产权制度改革。像青岛海尔的张瑞敏、青岛海信的周厚健、四川长虹的倪润锋都可能成为中国21世纪历史上的第一批资本家。”

这都是一些很难正面回答的质疑，在某种意义上，它几乎触及了企业改革中一直被隐晦回避的制度和道德底线。陶建幸的高调让春兰改制意外地陷入了一场十分敏感的大争论中。有的人把春兰改制视为“国内大型国有企业中，数量级最高的一次突破性变革”，《21世纪经济报道》的记者写道：“春兰改制，全中国都凝神屏气地关注着这件事。”而另外的意见则直指“陶建幸用几十天时间就把春兰给‘分’了”。有媒体采访江苏省主管工业的副省长陈必亭，陈必亭很有技巧地回答称：“我个人对此表示支持。”而中央有关部门官员则称，国家并未制定可以这样做的相应政策。一个叫张涌的经济观察者评论说：“春兰改制尽管从经济理论上讲，似乎并无不妥之处，但所影响到的人数之多、钱数之多前所未见，这样的量化，实在吓人一跳。”

“吓人一跳”的结果是，春兰改制“见光而夭”。事实上，在春兰改制新闻公之于世的时候，其员工持股计划已基本完成。但是，在巨大的舆论压力下，改制戛然而止，春兰方案被递交到中央政府讨论，要对其进行否决几乎不需要太多理由。2001年年初，陶建幸被告知“这个方案还存在着法律上的障碍，需要进行更科学、更严密、更合理的论证和计算，需要经济学家和法学家的集体会诊”。到2002年，此方案无疾而终。自以为好局抵定的陶建幸用力过度，棋落盘碎，空余一地叹息。

春兰改制的叫停，在产权清晰化运动中是一个标志性的事件。此后，那些与它情况非常类似的大型企业，如海尔、长虹及海信等的改制方案都被一一搁置。

在这场产权运动中，“可惜了”的显然不只李经纬、潘宁和陶建幸。由于没有制度上的保障和规范，几乎所有企业的产权变革都变成了一场巨大的冒险，是与非、合法与非法往往没有清晰的界线，企业家的命运突然变得无比的凶险和莫测起来。就在这年，中国乳业的两个传奇人物都在自己创办的企业中展开了产权上的探索，而其命运的差异让人在多年后仍然唏嘘不已。

10月8日的《人民日报》刊登了一篇改革人物特写《郑俊怀：造民族品牌》。文章评价这位刚刚当选中共十六大代表的企业家说：“从郑俊怀初到伊利至今，近20年过去了，现已52岁的郑俊怀把最好的年华贡献给了一个企业，用心血和胆识打造出了‘伊利’这一中国乳业的品牌。”1983年，伊利只是呼和浩特市政府属下一个年利税仅4.7万元的回民食品厂。在郑俊怀的经营下，伊利抓住了中国纯奶市场的发展机遇，建成了当时国内最大的乳制品企业。1996年，伊利成为内蒙古最早上市的企业之一，2002年，销售收入达到了40亿元。早在1999年，郑俊怀就试图进行产权改革，在直接谋求产权清晰化不可能的前提下，他跟当时的很多人一样选择了曲线MBO的道路。他和伊利的20多名主管出资成立了一家“华世商贸公司”，相继收购了一些国有企业所持的伊利法人股。由于郑俊怀团队并没有太多的现金，因此在收购中便采取了灰色的做法，有一次，郑俊怀将伊利公司的150万元资金辗转至华世公司，用这笔钱去购买伊利法人股，不久后，又将这笔钱悄悄归还。还有一次，为了一笔1500万元的伊利股份，他授意一家与伊利有密切业务往来的牛奶场向银行贷款，供华世购买伊利的股票，然后，华世又以所购法人股做质押，从银行获得贷款归还给牛奶场，随后牛奶场将此款归还银行。这种“空手套白狼”的做法几乎在当年是一种被普遍使用的“MBO方式”。郑俊怀的做法看上去非常顺利，并似乎得到了地方政府的默许。到这年，呼和浩特市国有资产管理局将所持有的国家股全部划拨到市财政局名下，并将其中的500万股有偿转让给郑俊怀团队投资的公司——此时，华世商贸已经改名为启元投资，后者一跃成为伊利股份的第二大股东。

就当郑俊怀试图曲线获取伊利的同时，他的一个老部下牛根生则选择了另外一种方式。比郑俊怀小4岁的牛根生曾跟郑俊怀一起打拼天下，他是一个苦孩子，出生一个月就被贫困之极的父母以50元的价钱卖给了别人，他从小随养父在大草原上放牛，后来进回民食品厂当了一名洗瓶工，靠苦干升到车间主任，1992年得到郑俊怀赏识，担任主

管经营的副总经理。牛根生做市场有特别的狠劲，而且很会体恤人心。此人读书不多，却天生懂得“财散人聚，财聚人散”的道理。有一年，郑俊怀发奖金让他购买一辆高档轿车，他一转身就把这笔钱分拆成几辆低档车分给了部下。由于他分管伊利的市场营销与广告宣传，因此在媒体上表现得十分活跃，外界一度“只知老牛不识郑”。1998年，郑、牛关系急速恶化，后者突然被免职，理由是“莫须有”。第二年，牛根生就带着几个旧部筹集1000万元资金创办蒙牛。他后来回忆说：“当时在呼和浩特的一个居民区里租了一间小平房作为办公室，一共只有53平方米，月租金二百多元。蒙牛成立的时候，没有奶源，没有厂房，没有市场，可以说是一无所有。在全国乳制品企业中的排名是第1116位。”牛根生有的是多年来在市场经营中积累下来的人脉和经验。当时，全球最大的软包装供应商利乐公司在中国推广“利乐枕”（那时候，国内牛奶包装主要采用“利乐砖”和“巴氏奶”），并愿意免费向牛奶工厂提供生产设备，伊利等大企业都不愿冒险，唯有没钱买生产线的牛根生敢于一试，不料想竟大获成功。到2001年年底，蒙牛销售收入已突破7.24亿元，成为国内第四大乳制品企业。

2002年，几乎跟郑俊怀搞曲线MBO同一时间，牛根生也进行了股权上的创新。6月，摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资三家国际机构宣布投资6000万美元入股蒙牛。三家投资商在投资的同时，还提出一个苛刻的“对赌协议”：未来三年，如果蒙牛每年每股赢利复合增长率低于50%，以牛根生为首的管理层要向三家外资股东赔上7830万股股票，或者以等值现金代价支付；如果管理层可以完成上述指标，三家外资股东会将7800万股股票赠予牛根生团队。牛根生“求钱若渴”，再度冒险签字。 120



▲郑俊怀和牛根生

郑、牛两人的命运在此处走上了不同方向。2004年6月，郑俊怀被举报“侵吞国有资产”，曲线MBO的做法原本就游走在法律的灰色地带，郑俊怀有口难辩。在法庭之上，郑俊怀称，“所为一切均是为了解决

管理层持股的来源问题，至今不明白我的行为已经犯法”。而审判此案的包头市中级人民法院副院长对媒体说：“其实，华世商贸公司的股东如果是伊利整个管理层，如果他们挪用的资金，经过了伊利董事会集体研究同意批准就没有问题。”记者问：“多大的范围是整个管理层？如果董事会集体通过，就能挪用资金了吗？”法院人士莫衷一是。最终，郑俊怀以挪用公款罪被判有期徒刑6年。

牛根生则成了一个幸运儿。又是一个时间上的巧合，2004年6月10日，就在郑俊怀被举报的同一个月，蒙牛在香港联交所挂牌上市，共募集资金13.74亿港元，牛根生以1.35亿美元的身价进入当年的《福布斯》“中国富豪榜”。

在未来相当长时期内，对于企业产权改革的讨论将成为中国公众社会及政商学界观点分歧最严重的经济话题。其中有两个重要的争议焦点，一是如何看待“国有和集体资产的严重流失”，二是如何看待国有或集体企业的经营者“赎买”。这场关于流失的争论从1998年就隐约开始了，将在2004年出现十分火爆的激辩场面。

以香港教授郎咸平为代表的观点认为，“国退民进”是一场分食国有资产的盛宴，其间出现了“掌勺者私分大锅饭”的现象，改革的策略出现了严重的过失与扭曲。而北京大学的张维迎教授和同样来自香港的张五常教授则不以为然，他们认为，尽管改制中存在种种灰色行为，但是改革总体的方向和积极效应是不容怀疑的。张五常的观点更为直接，他辩论道：“不可能完全没有这种事情，可是总是要慢慢改良的。你想把那么多人全部杀掉，你杀不了那么多人的。改革过程中，有些事情是无可避免的，是需要改进，但你不要因为有这种事情就说这个国家不行。怎么可以避免呢？这个国企我把它买过来，我拿过来的手段未必很正确，但是我把赔钱的国企变成赚钱的企业，这对中国的经济整体来说不是一件坏事。”比张教授更为激进的观点是所谓的“冰棒理论”。一些专家认为国有资产就像太阳下的冰棒，如果不把它“吃掉”，那么它也会完全融化掉、浪费掉。这样的论调显然很难拿到阳光下来讨论，郑俊怀是做冰棒起家的，他就栽倒在“冰棒理论”上。

这年，在中国人的政治生活中，最重要的新闻是中国共产党第十六次代表大会的召开。在11月15日举行的一中全会上，胡锦涛当选为中央委员会总书记。很多外电评论说，十六大清除了经济改革中最后的意识形态障碍。昔日的争论，如今都变成了常识，国内的主要问题已经变得越来越细微和复杂，这些问题无关乎哲学和意识形态的基本冲突，却关系到实现共同目标的途径和手段。

12月3日，在摩纳哥蒙特卡洛举行的国际展览局第132次代表大会上，中国上海在与其他4个申办城市的激烈角逐中一路领先，最终以54票的大比数赢得了2010年世博会的主办权。这是中国继北京成功申办奥运会之后，另一个重大的国际性胜利。世博会将在上海举办半年，预计吸引6000万人观展。无疑，这成为继北京奥运会之后，中国经济将在未来数年内持续成长的又一个醒目的指标。

这一年，中国出口国外的最大“单宗商品”，是一个叫姚明的篮球运动员。这位身高2.26米的亚洲小巨人以选秀冠军的身份到美国职业篮球联盟（NBA）打球。有人替他算账，如果他在NBA打球打到38岁，可以有2.7亿~2.9亿美元的收入，这还不包括他获得的场外赞助、广告等巨额收入。仅这一价值按当时的国际商品价值来换算，就相当于中国出口了102万吨大米或46万吨钢材，或239万台电视机，或630万辆自行车，或98万吨原油，或6489万米丝绸。

在上海，最时尚而热闹的地方是“新天地”。它位于闹市中心的淮海中路附近。过去的几年里，一个叫罗康瑞的香港商人将两千多户老居民迁走，却把他们的老宅留下来，改造成形形色色的西餐馆、咖啡馆、酒吧、时装店和画廊。这是一个被掏空了的、半世笙箫的老上海。最具时尚气质的画家陈逸飞在这里开出了他的“逸飞之家”，将他刚刚完成的雕塑作品《上海少女》摆在了这里。这是一件两米多高的青铜雕塑，一个身材细高、扭身顾盼的盘发少女，穿着无袖旗袍，坡跟尖头拖凉鞋，右手执扇，左手手指钩着一个鸟笼。少女的眼神中有上海少女特有的娇嗲、时尚和空虚。夜幕降临，各种肤色的青年男女沿着灰砖路面行走在狭窄的弄堂，两边是百年斑驳的石库门旧屋，举目全是英文招牌的弄堂、民国时代的美人月历牌和缠绵悱恻的周璇歌声，擦肩而过的半是碧眼金发的西洋男女。在新天地的东南角有一幢两层老宅，在五光十色的夜景中它显得无比沉静和庄重。80年前，13个年轻人在这里集会，宣布了中国共产党的成立。“中老年人感到它很怀旧，年轻人感到它很时尚，外国人感到它很‘中国’，中国人感到它很洋气。”媒体用这种充满了错觉感的文字介绍此地。

就在罗康瑞的“新天地”一夜喧腾的同时，在北京，一个叫洪晃的女文化人看中了京城东北角一片灰暗的大厂房。那是一家创办于20世纪50年代初的老国营工厂“华北无线电器材联合厂”，因为是军工厂，所以还有一个神秘的番号：798。[121] 当年在这里工作的工人都十分自豪，“谁要是问我在哪儿工作，我都说是军工厂，其他一概保密”。从90年代初开始，798跟所有的国有企业一样日薄西山，这个红极一时的大院企业陷于半停产状态，工厂一半以上的工人下岗分流，大多数生产车间停止运行，在职人员从近两万人递减到不足4000人，工厂实

在没活干，只好靠出租闲置厂房和卖地皮来赚钱。



▲上海新天地和北京798

2002年，洪晃突然瞄上了它。洪晃是民国政治家章士钊的外孙女、共和国前外交部部长乔冠华的女儿，一向有“红门痞女”之称。她看中798独特的国营工厂气息——衰败、僵硬、与商业气质格格不入，于是在这里以极便宜的价格租了一个车间，当作自己的艺术工作室。跟她一起看中798的，还有做艺术网站的美国人罗伯特，他租下了120平方米的回民食堂，改造成前店后公司的模样。在洪晃和罗伯特的鼓吹与示范下，一些前卫艺术家也先后喜欢上了这里宽敞的空间和低廉的租金，纷纷租下一些厂房作为工作室或展示空间，798艺术家群体的“雪球”就这样滚了起来。美国《时代周刊》将这里评为最有文化标志性的22个城市艺术中心之一，《纽约时报》甚至将之与纽约当代艺术家聚集区SOHO并论，就这样，一个濒临死亡的国营工厂突然摇身变成了北京城最具时尚气质的地方。798厂区内的所有车间、厂房甚至斑驳的机床、生产线等都被保留了下来，它们像一堆被摘去灵魂的躯体，艺术家们用各自的表现手法将之彻底地“波普化”。曾经萦绕在此40多年的劳动热情、革命纪律和政治崇拜突然被凝固，并呈现出一种很夸张和怪异的神情。到2004年，这里已经聚集了二百多家、来自十几个国家的文化机构和个人工作室，北京市政府决定将这里列为“优秀近现代建筑”进行保留。很多年后，当全中国的老牌国营工厂

都已经被拆迁一空之后，798作为仅有的幸存者被留存下来。当然，这是一种谁也没有预料到的方式。

这年，国内最火的电影是冯小刚导演的《大腕》，这是一部尽情嘲笑新兴暴富阶层的贺岁喜剧片。戏中角色一本正经地说："什么叫成功人士你知道吗?成功人士就是买什么东西，都买最贵的，不买最好的，所以，我们做房地产的口号就是：不求最好，但求最贵。"每当演到这里，影厅里必然会爆发出阵阵发泄式的笑声。9月23日的美国《时代周刊》刊登了一篇题为《可怜的过剩》的中国特稿，作者哈尔·比屈（Hannah Beech）指名道姓地描述了几位中国富豪的生活，其文字之戏谑竟跟《大腕》有异曲同工之妙："这些人建造奢华俗气的仿白宫办公室、仿洛可可式别墅；在郊区建造别墅却不敢打开豪华吊灯（因为害怕导致穷困的邻居家里跳闸）；他们的妻子忍受着丈夫的无数情人，备感孤独，只能以养昂贵的宠物、上庙烧香和多生孩子打发生命；他们往最昂贵的葡萄酒里倒雪碧，像喝水一样地咕嘟嘟往下灌，吃的是煎鳗鱼、焖海藻和炖蚝……充分享受着穷奢极欲的每一分钟。"这幅栩栩如生的、可怜的中国暴发户的素描迅速在网上传播，给被采访者带来了无尽的烦恼。它似乎印证了美国商业作家康尼夫在《大狗：富人的物种起源》中写过的那句话："超乎想象的财富是任何人都难以适应的。财富是违反自然的，有钱人的行为往往表现出彻底的适应不良。"[122] 很显然，日渐扩大的贫富差距正在诱发一个很危险的社会病，中国人民大学的一次民意调查显示，60%的被调查者认为，富人是通过不合法手段发财的。评论家们由此提及法国作家巴尔扎克的那句格言，"每一笔巨大财富的背后都存在犯罪"。还有人将《福布斯》评选出的中国前50个富豪与国家税务局公布的"私营企业纳税50强"名单进行了一个比较，结果发现重合的名字只有4个。于是，关于"富人逃税"的话题被讨论了很长一段时间。

富有戏剧性的是，被当作"过街老鼠"抓出来的不是《福布斯》富豪榜上的衮衮诸公，而是娱乐界的一个"大姐大"。这年夏天，自称"亿万富姐"的著名影星刘晓庆因涉嫌偷漏税而被拘捕。刘晓庆是20世纪80年代中国知名度最高的女演员，她以个性泼辣和敢为敢言而闻名，流传最广的刘氏名言是"做人难，做女人更难，做名女人难上加难"。在一本题为《我的自白录》的书中，刘晓庆说："其实，我已拥有26家甚至还要多的企业，这些企业投资总需求量已超过50个亿。我通过各种方法融资，从海外引入资金，与国内外有经验、有实力的集团合作，在银行借，同时，投入自己拥有的钱。"[123] 如此招摇显富，自然引来很大的关注。当"富人逃税"的舆论日渐汹涌之际，她便成了最"适当"的靶子。据税务机构调查，她创办的晓庆文化艺术有限责任公司自1996年以来采取不列或少列收入、多列支出、虚假申报等多种手

段，偷漏税款1458.3万元。“刘晓庆税案”成为2002年度兼具娱乐和商业丑闻两大特性的爆炸性新闻。年底，由国家税务总局办公厅、《中国税务报》和搜狐网联手评选出的“2002年十大税务新闻”中，此案名列第一。不过，后来发生的事实则比电影的情节还幽默。2004年4月，北京市朝阳区人民法院对此案做出判决，刘晓庆的妹夫靖军以偷税罪被判刑三年，而刘晓庆本人未被起诉，她已在半年前被取保出狱，并拍摄了一部很搞笑的古装电视连续剧《永乐英雄儿女》。

【企业史人物】仰融悲情

2002年5月，中国汽车业的传奇人物仰融赴美不归。他的出走是众多政商博弈破局中很典型的一例。

10年前，通过长袖善舞的资本组合，仰融成功策划沈阳金杯在美国纽约证券交易所上市，成为中国企业海外上市第一例（相关内容见本书上部1991年部分）。华晨上市让仰融一战成名，他很快意识到，无意中踏入的汽车行业也许是中国最具成长性的领域。从1995年起，仰融以大股东的身份接管了金杯客车的管理权，把精力逐渐转移到经营工作上。当时的汽车行业因多年的垄断经营，各大汽车厂家均裹足不前，无心战斗，业内“行规”重重，暮气十足。当仰融真正进入之后，这位大局观十分清晰和敏锐的战略家很快成了一个让人头痛的“颠覆者”。



▲仰融

金杯公司的主打产品是海狮牌小客车。在这个市场中，长春一汽的解放牌面包车是当之无愧的“小霸王”，风头正劲。仰融把全公司最精干的研发人员全部召集起来，专门针对“小解放”开发出一款低成本的海狮新车型。在这期间发生过一段可见仰融性情的逸事：仰融曾去长春拜访一汽董事长耿昭杰，耿昭杰傲慢待之，仰不忿。海狮新车型设计出来后，仰融卷着图纸再找耿昭杰，说：“我这个车一卖，你的小解放肯定就不行了。但是我开发这个车呢，也肯定要亏本。我一个月生

产500台，一年打个折就是5000台，你每台车给我1万元，总共5000万元，我把这个型号的许可证卖给你。这个情况，我是通报给你了，如果你不同意，我就按我的方式干了。”耿昭杰从来没有见过这种人，以为他一定疯了。新海狮进入市场之后，因其造型新颖、价格低廉、营销手段灵活而深受中小城镇用户的欢迎。仅一年后，一汽的小解放就由赢利转入亏损，又两年，被迫退出了竞争。

从1997年年底起，仰融就开始筹划引进德国技术和设备，打造一条年产10万辆的国产轿车生产线。他提出，“要制造拥有百分之百知识产权的中国轿车”。此言一出，业内领袖纷纷摇头。

仰融造轿车，并不像别的企业家那样，按部就班，拾阶而上。他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。他在自主品牌的打造上实行的是双轨并行的战略，一方面，通过委托设计、自身滚动积累的方式培育核心研发能力。华晨出资1亿元，与清华大学联合成立了清华大学汽车工程开发研究院，仰融出任理事长。另一方面，打破常规的合作模式，在中国加入WTO的大氛围中，与世界级别的汽车公司寻求不同形式和内容的合作。他先后与宝马、通用、丰田等五家国际大汽车公司开展了广泛的合作，仰融得意地称之为“五朵金花”。

在“金花”们的簇拥下，自主产权的轿车研发便不再是闭门造车。除了围绕汽车构筑产业和资本平台之外，仰融还频频出手，涉足其他领域。在他的强势运作下，华晨如大章鱼般地伸展出众多的触角。到2001年前后，仰融打造出一个市值高达246亿元之巨的华晨系，旗下有5家上市公司，系内各种关联公司158家，其中控股138家。华晨拥有8条汽车生产线，10多家汽车整车和部件工厂，在中国汽车行业形成了一个前所未有的“金融——实业”交融结合的体系。2000年12月，第一代中华轿车在沈阳下线。在隆重的下线仪式上，仰融兴奋地手举一幅“中华第一车”的书法向到场的嘉宾和记者展示自己的梦想，他宣称，“到2006年，中国汽车业滩头阵地上唯一敢和外国企业叫板的，是我华晨”。

这一刻的仰融，俨然一个民族汽车拯救者。

2001年3月，沈阳政界发生大地震，市长慕绥新、常务副市长马向东因贪腐而被拘，案情涉及广泛，全市的重要涉案官员达122名，是为“慕马大案”。作为沈阳市最知名的大企业，华晨与政府有十分密切的互动，现任首脑的落马自然会影响到仰融的战略思考。正是在这个敏感时刻，他开始与英国著名汽车公司罗孚商谈，规划南下新建汽车基地。

罗孚是一家拥有一百多年历史的老厂，由于成长缓慢，近年来亏损连连，正急切地在全球范围内寻找买家。仰融提出的合作方式包括：合资后罗孚的所有产品都搬到中国生产；保持罗孚英国研发中心和欧洲销售体系的存在，每年在中国生产的产品中，出口欧洲的用罗孚品牌，在中国和亚太区销售的打中华品牌；罗孚帮助华晨完成发动机的升级换代，并在发动机上打上“中华”商标。

这是一个让人充满憧憬的大型合资项目，它是中国企业家第一次以整合者和拯救者的角色出现在国际主流商业舞台上。进入21世纪之后，崛起的中国开始在全球经济竞争中展现出更为强势的力量，一些快速成长中的大公司都在试图通过购并与合作的方式进行跨国发展和实现产业升级。华晨与罗孚的合资应该是最早和最让人期待的项目之一，与日后的联想并购IBM的PC事业部、TCL收购汤姆逊彩电等相比，仰融所表现出的魄力和雄心似乎更大。如果此次合资成功，中国汽车行业的版图将全部改写，甚至连成长航线都可能赫然改道。其意义之大，绝不亚于10年前的华晨美国上市。在相关协议都签署抵定之后，仰融做出了一个让他懊悔终生的决定。这位优秀的战略构架师的算计招招精准，环环紧扣，所有的要素都已齐备。可惜，他偏偏漏算了一个似乎很不重要的一点：东北方面的心态。

在辽宁省和沈阳市政府看来，仰融这次是想“乘乱溜走”了。一位投资银行的分析师认为，“站在辽宁省、沈阳市的角度看，仰融的做法如同掏空金杯汽车，让金杯汽车为他在外省的项目输血”。

政府与仰融的谈判细节从来没有公开，不过其沟通的结果众所周知。

政府方面希望仰融把罗孚项目放在辽宁的大连或沈阳。仰融则坚持在宁波建厂。显然，这是无法让政府满意的答复，就这样，矛盾突然在2001年的秋天激化了。

矛盾的焦点聚集在华晨的产权归属上。在仰融看来，从金杯到华晨，企业之壮大都是他的功劳。10年前为了上市戴“红帽子”，现在是摘掉的时候了。他说：“企业不能长期这样股权结构混乱不清，历史问题要有所了结，要奠定这个企业未来竞争力的基础。而且这帮管理层跟了我10年，我应该对他们有所交代。我天天为股民考虑，为什么我不能为我的管理者、我的班组长考虑？”为此，他设计并构筑了一个“资本的迷宫”。华晨系的一百多家企业资产关系盘根错节，互为关联，其复杂程度让人叹为观止，全天下真正弄得清楚的就他一人。而政府认为，华晨绝对不是仰融的华晨。根据10年前的股权设计，中国金融教育发展基金会才是公司的真正所有者，而基金会无疑是国有资产的代表者。在过去那么长的时间里，无论是政府还是仰融，都小心翼翼

地回避谈论基金会的资产性质，但是它就好像一个大厦的基石，默默地埋伏在那里，一旦动摇，天崩地裂。

拉锯式的谈判在2002年春节后破裂。3月，辽宁省委派工作小组进驻沈阳华晨，全面清查、核查、接收华晨资产。双方撕破脸皮，决裂无可挽回。5月，仰融飞到山西五台山拜佛祈福，随后以旅游护照悄然赴美不归。

仰融与政府的恩怨官司差点打到了国际法庭上。10月14日，仰融以侵占资产和行政侵权为由，向北京市高级人民法院起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达20亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。4天后，辽宁省检察院当即以涉嫌经济犯罪发出全国通缉令，正式批捕仰融。11月，北京法院认定仰融的起诉“无可诉性”，暂不受理。仰融转而在百慕大起诉华晨中国汽车，在美国联邦哥伦比亚地区法院起诉辽宁省政府，最后均因“不在管辖权内”而告失败。

至此，“拯救者”仰融完败谢幕。仰融离去后，罗孚并购案随即流产，曾经豪情万丈的华晨日渐衰落。[124] 跟政府的直接对抗，造成企业的被伤害与自己的出局，仰融本人也对当年的那段公案有新的反思。2005年8月，仰融接受媒体越洋采访时说：“我真没有想到，把项目放在宁波会惹出这么多事……要是放在大连，可能什么事都没有。”

第五部　2003～2008大国梦想成真

2003重型化运动

“中国真牛。”

——北京王府井百货大楼店员标语，2003年

2003年3月5日，朱镕基在第十届全国人民代表大会第一次会议上做完政府工作报告，在经久不息的掌声中，宣布从此退出政坛。接替他的是时年61岁的中央政治局常委、国务院副总理温家宝。

自1991年临危受命赴京出任主管经济的副总理，到1998年正式接任总理，朱镕基用专业和强势的方式全面改造了中国经济，在他的任内，宏观经济一直安全地行走在“三八线”内，即通货膨胀不超过3%，国内生产总值增长始终高于8%。正是这种持续的高速成长让中国在动荡的世纪交替年代保持了“风景这边独好”的繁荣景象。他通过“分灶吃饭”，彻底改变了中央与地方的财政收入格局，进一步加强了中央集权的能力。他在国有企业的改造上更是取得了出人意料的成效，在“抓大放小”和“国退民进”战略的坚决推行中，一向萎靡的国有资本集团获得了近乎脱胎换骨般的改观。1998年，当他宣布将在任内完成对大中型国有企业的改造任务时，国内外舆论一片质疑，而最终的事实却证明他用自己的方式兑现了承诺。就在出任总理的第一次新闻发布会上，他曾在回答凤凰卫视记者吴小莉的提问时，有过“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已”的慷慨之言，感动全国。人们均以为总理是针对改革推进之艰难而言的，如今思之，却恍然有新的感悟，其实，彼时的决策人也对改革的前途充满了巨大的莫测感。在30年的企业变革史上，朱镕基是继邓小平之后最具影响力的政治人物之一，如果说邓小平以开放的胸襟决定了中国变革的方向，那么，朱镕基则完成了路径的选择。在今后十年乃至更长的时期，中国企业一直行走在他设定好的变革逻辑中。

就在他做完政府工作报告的第二天，《南方周末》以整整24版的篇幅出版了朱镕基专辑，向人们描述了一个尽职、强势、充满忧患意识、有时还略显悲情无奈的中国总理。朱镕基在任内巡视各地时，一向秉持“不题词、不剪彩、不受礼”的三不原则，实在推托不过，就只写“朱镕基”三字而已。他仅有的几次“破戒”，均可见其内心的忧虑。

1998年10月7日，出任总理不久的朱镕基去中央电视台视察，在当时

国内批评之声最尖锐和最具影响力的《焦点访谈》栏目组，他题字“舆论监督、群众喉舌、政府镜鉴、改革尖兵”，并称“我也接受你们的监督”。他说：“这四句话不是临时想出来的，是昨天想了一个晚上的，以至于血压都升高了。”

2001年4月16日，朱镕基视察上海国家会计学院时，为该校题写校训：“不做假账”。同年10月29日，视察北京国家会计学院再题字：“诚信为本，操守为重，遵循准则，不做假账”。他要求学院去做一个调查：“我最关心的是这些学员做不做假账，你可以对学员做一个不记名的调查，发一个卷子，让他打钩：一个是严重做假账的，一个是稍微做点假账的，一个是不做假账的。你做一个调查看看，得出一个百分比。调查要确实不记名。”

2002年5月，朱镕基在杭州参观新修复的清末“红顶商人”胡雪岩故居，一路行走，一路感慨。出乎地方官员意外，他主动要求题字曰：“胡雪岩故居，见雕梁砖刻，重楼叠嶂。极江南园林之妙，尽吴越文化之巧。富埒王侯，财倾半壁。古云，富不过三代，以红顶商人之老谋深算，竟不过十载。骄奢淫靡，忘乎所以，有以致之，可不戒乎。”

就在朱镕基卸任之际，中国社会和宏观经济突然遭到一场十分意外的严峻考验。



▲抗击“非典”

3月6日，也就是朱镕基做政府工作报告的第二天，北京市接报第一例非典病例，一个叫SARS的“幽灵”侵入中国。这是一种传染性很强、可能导致猝然死亡的严重急性肺炎，更可怕的是，它的病原尚未确定，所以被称为“非典型肺炎”。[125] 它飞速蔓延，从广东到香港再到北京、上海，几乎每天都有死亡的病例出现。到4月28日，仅北京市就确诊病例1199人，疑似病例1275人，死亡59人，卫生部部长张文康和北京市委副书记孟学农因防治不力被免职。一时间，抗击非典成为举国上下的头等大事。因为这种病毒的传染性非常强，所以一旦发现一个疑似病例，当即就要进行大面积的整体隔离。2003年的上半年，全中国正常的生活和商业活动被全部打乱，每一家企业都在惊恐中度过一个又一个难熬的日子。与非典的作战一直到6月24日才总算告一段落，这一天，世界卫生组织宣布解除对北京的旅游警告。在王府井百货大楼门前，一位售货员高兴地贴出一张庆祝标语，上面只有四个字：“中国真牛”。

真正“牛”的事情还正在发生中。让世界非常吃惊的是，尽管遭遇如此猝不及防的灾难，2003年度的中国经济增长竟然没有受到太大的影响。从数据上看，前两个季度的经济受疫情冲击，增长速度下滑到6.7%，而到第三季度很快就实现了强劲的反弹，到年底，国内生产总值的增长率达到9.1%，不仅高于前一年，甚至是“1997年以来增长最快的年份”。旅游、航空、餐饮及文化娱乐等服务业受到了一定的影响，药品、食品、纺织、电信等产业则得到了意外的商机。这年，国内生产总值迈上了11万亿元的台阶，人均国内生产总值超过了1000美元，财政收入突破2万亿元，中国仍然是世界上经济增长最快的国家之一。英国《金融时报》的首席经济评论员马丁·沃尔夫对中国的这种强大后劲表达了颇为吃惊的敬意，他在年终的专栏中引用了拿破仑那句200年前的名言：“中国是一只沉睡的雄狮，一旦它醒来，整个世界都会为之颤抖。”紧接着他写道：“不久前，世界还是轻轻松松，不在意拿破仑的上述警告。但现在，中国正在震撼世界。”[126]

沃尔夫惊讶的是，中国经济不可遏制的成长态势到底是靠什么支撑的？答案来自两个方面，一是“中国制造”的外贸强劲拉动，二是以房地产为龙头的内需市场的旺盛。

中国的外向型企业继续扮演成长的主力角色。国务院发展研究中心的专家发现，全国的进出口总额占国内生产总值总量的比重已经超过50%，这说明外需在经济增长中起到了举足轻重的作用。[127] 根据美国科尔尼企业咨询公司的统计，“中国制造”正在世界大行其道，从LG到三菱，从通用电气到东芝，从西门子到伊莱克斯，从飞利浦到惠而

浦，从诺基亚到摩托罗拉，从戴尔到IBM，从迪士尼到Mattel，从耐克到GAP……当今世界几乎所有的名牌都有在中国生产的产品。科尔尼的数据显示，“中国制造”已在集装箱、家电、电子玩具等领域的上百个产品市场以第一的份额傲视全球，其中，集装箱为90%，DVD播放机为80%，玩具为75%，礼品为70%，体育用品为65%，自行车为60%，微波炉为50%，彩电和冰箱都为30%。它因而断定说，“中国制造”将迅速取代“日美制造”、“欧洲制造”而成为新世纪制造业的代名词。



▲炒房团

在外贸无比热闹的同时，国内市场的房地产热浪则成为拉动内需的第一动力。自1998年房产政策解冻之后，市场回暖渐成必然之势，首先升温的是私人资本最为雄厚的浙江及珠三角地区，继而蔓延到上海。房产成为投资的新热点，这年，一个很古怪的名词突然爆热媒体——“温州炒房团”。从年初开始，沿海一些城市的新开发楼盘里，出现了一群又一群的温州人，他们举着“温州购房团”的小木牌，像买菜一样地买进中意的房子。9月22日，上海的《东方早报》刊文《温州千亿民资全国炒楼30亿资金流入上海》，记者称“10万温州人在全国各地炒楼，动用民间资金约1000亿元。温州约有8万多人在全国购置房产，其中至少90%以上是炒楼。保守估计，炒楼群体在7万人以上，以企业白领、政府官员家属及公司负责人为主……温州全民在炒房。按照回报率15%计算，1000亿元投资可净产出150亿元，这比任何一个产业都要赚钱，可谓‘温州第一产业’”。据称，炒房团还把全国房产市场分成四级：一级市场是北京、上海、深圳、杭州等，房价5500元/平方米以上；二级市场为东部沿海地区，如大连、烟台、南京、苏州、福州等，房价4000～5500元/平方米；三级市场为东西部结合地带的省城，或西部经济发达城市，如呼和浩特、武汉、长沙、合肥、南昌、乌鲁木齐等，房价2500～4000元/平方米；四级市场为位置比较特殊的省会周边城市，如广西桂林、安徽黄山等一些地级城市，房价1000～2500元/平方米。在温州的炒房大军中，除了握有游资的小商人外，也不乏成名人物，因“胆大包天”而闻名的王均瑶是第一个转战地产的企业家。2002年年初，他出手3.5亿元买进上海商业繁华地段徐家汇一带的一幢总面积为8万平方米的“烂尾楼”，稍事装修后在2003年转手出售，竟进账10.5亿元，地产暴利让人咂舌。上海“烂尾楼”形成于1997年前后。20世纪90年代初，浦东开发启动后，引发了一轮房产投资热，然而到1997年亚洲金融风暴后，沪上房市迅速低迷，形成了一批建而未成的“烂尾楼”。到2003年，上海尚有烂尾楼130多处，项目总规模近500万平方米，它们大都成为先觉的浙江商人及香港商人的囊中之物。“炒房团”现象被曝光后，国内舆论褒贬不一。温州人对商业变幻的敏感与快速反应实在令人赞叹，同时，也有人炮轰“炒房团”是各地房价日涨的“罪魁祸首”。

对“炒房团”的挞伐，事实上预示着中国房地产的暴涨时代已经来临。跟20世纪70年代的日本及中国香港和台湾一样，在经济高速成长的通道里，最具景气特质的地产业必定会成为成长最快也最暴利的集中之地，房地产将成为孕育中国新生代富豪最肥沃的土壤，也是30年里最为放纵和充满罪恶感的行业。在2003年的《福布斯》“中国内地百名富豪榜”上，人们十分惊愕地看到，以房地产为业务（或涉及房地

产）的富豪多达40人。前十大富豪中，房地产商（或涉及房地产的）占了6人。相比较，当年度《福布斯》“全球百名富豪榜”中，以房地产为资产来源（或涉及房地产）的为7人，前10位中无一人靠房地产起家。北京师范大学金融研究中心教授钟伟如此分析地产业当时的状况：在供地方面，政府在20世纪90年代改革了供地政策，政府通过出让国有土地收取土地出让金；在征地方面，各级政府仍然沿用计划经济的办法低价甚至强行征地。左手通过权力低价征地，右手仍然是通过权力在以“市场化”的方法出让土地，其实质就是“卖你的地，挣我的钱；征得越狠，挣得越多”。粗略估计，在2002～2004年的3年中，全国土地出让金收入累计达9100多亿元，征地卖地已成为地方政府最为重要的“财政支柱”，它们也成为房价逐高的最主要的推手。被征土地的收益分配，依次是房地产开发企业、地方政府、村级组织和农民。

“中国制造”与地产热，直接营造出一个内外俱旺、无比繁荣的经济景象。与此伴生出现的，便是对上游能源的空前饥渴。2003年以来，各种原材料及能源因紧缺而价格一路飞涨。



▲限电通知

最突出的表现是电荒。这年夏季之后，全国各省市爆发缺电危机，上海、广东、江苏、浙江等用电大省，甚至包括煤炭资源丰富的山西省，均不断出现拉闸限电的尴尬。据国家电监会提供的数字，这年全国电力需求增长14%，为25年来用电增幅最快的一年。由于钢铁、化肥、水泥等重点耗煤行业持续发展，致使煤炭消耗量快速增长，带动全国用电负荷和用电量攀升。“电荒”出现的原因有两个，一是经济的

快速成长，二是煤电两大垄断行业的多年扯皮。一直以来，煤电实行的是计划调拨式的供应方式，每年年初，由国家有关部门组织煤炭、铁路和电力部门专门举行一个煤炭订货会，签订一年的电煤购销合同，然后按“计划”实施。在这种政策安排下，有“电老虎”之称的电力部门一直高高在上，向来是效益最好的垄断企业之一，而煤炭企业则颇感不平，因为每年的计划购销价都低于市场价。于是，发生在计划体制年代的那些故事一再上演，煤炭企业与电力部门年年吵架，同时，把大量煤炭出售给计划外的民营企业。而电力部门为了“保证”自己的效益，宁可少要煤，也不肯提价。这种扯皮直接导致电力建设投资占全国基建投资比例逐步下滑，由“八五”时期（1991～1995年）的12.09%降到“九五”（1996～2000年）的10.4%，到2002年仅为7.17%，已落后于国内生产总值的增长幅度。在2003年年初的全国煤炭订货会上，国家有关部门为了保护煤炭公司利益，宣布取消电煤指导价，希望通过市场化的手段平抑两大部门之间的利益不平衡。不料此举引起电力部门的强烈反弹，各省电力公司串联抵制，拒绝购煤，订货会上居然无法确定本年度的电煤价格。正是在这样的情形下，“电荒”出现了。

为了应对危机，各地纷纷频出奇招：除了错峰、避峰、拉闸限电等计划用电方案外，各省市均对高耗能产业限制用电或部分停电。广东省政府决定，一旦出现紧急情况将高价进口煤炭，缓解供需紧张压力。四川省规定，从12月至次年4月，实施煤电价格联动机制，即电煤、烟煤每吨涨5元，无烟煤每吨上浮10元，电价每千瓦时涨2.9厘。中小企业众多的浙江、江苏省被迫对企业实行“开二停一”、“开五停二”甚至“开三停四”的用电计划。这是1978年之后从未出现过的局面，很多工厂叫苦不迭，一些县市的商场到了晚上只能点起蜡烛接待顾客。“电荒”甚至已影响到民生，8月，素有“不夜城”美誉的上海外滩关闭了大部分景观灯光，为了节约用电，市政府号召市民将空调温度调高一度。从11月开始，湖南全省开始拉闸限电。省会长沙过去几乎无人问津的蜡烛和应急灯出现脱销。12月，华中电网供应给浙江的电量从原先的每天70万千瓦降低到15万千瓦，杭州被迫于12月1日拉电，38条线路断电，殃及几十万城区居民。同一日，广东省宣布对月用电量超过300千瓦的居民增收费用。

受“电荒”带动，原本就已供应紧张的各种原材料更是乘势上涨，水泥、钢铁价格到了“一月三价”的地步。在长江三角洲一带甚至流传着一种新“五个一”的说法：“生产一吨钢只需投资一千万元，一百万吨的产量只需一年建成，一年就可收回投资。”这种疯狂的投入产出效率，听来近乎传奇。利益驱动投资，便是在种种主客观因素的推动下，2003年的中国经济和产业结构发生了一个十分重大的转型——从

轻型化向重型化的跃迁。

北京大学教授、以竭力推动股份制改革而有“厉股份”之称的厉以宁教授是最早观察到这一现象的经济学家之一。他在年初撰文认为，自20世纪90年代中期以来，在经历了轻工业的高速发展之后，中国的“二次重工化”初露端倪。这里面既有“由轻到重”的客观规律起作用，又体现了产业发展本身对设备更新改造的巨大需求，因此，“从政府到企业，都应该在战略布局和技术创新等方面顺应这一趋势”。为厉教授的观察提供支持的最好佐证，是大量聚集在上游资源型领域里的国有垄断企业的全面复苏。在能源紧缺的大背景下，几家欢喜几家愁，愁的是下游的众多民营制造工厂，欢喜的自然是上游的垄断企业。这年，大型国有垄断企业利润大涨。2002年，国有企业实现利润3786亿元，这在几年前是一个不可想象的成绩单，要知道，在1998年，国企赢利仅为213亿元，4年增长18倍，增速实在骇人。而且，这样的景象才刚刚开头。到2003年，利润数据进而冲到了4769亿元。在未来的几年里，国企利润仍将每年以超过30%的惊人速度递增。有人做了一个统计，在2003年，仅中石油、中石化、中海油、宝钢集团、中国移动、中国联通、中国电信这7家公司实现的利润，就占到了全部中央企业利润的70%，其中6家是国家垄断的石油石化和电信行业，仅3家石油企业通过涨价就凭空得到了300多亿元的利润。

效益大涨、活力复苏为国有企业的整合营造了前所未有的大好氛围。3月，国务院做出重大决策，宣布成立国有资产管理委员会，集合了原中央企业工委、财政部、国家经贸委、国家计委等部委对国有企业的管理职能，接手管理总量17.84万亿元的国有资产、15.9万家国有及国有工商控股企业，其中，国资委直接管理的中央直属企业为196家，是为“中央军”，其中绝大多数为“国退民进”后的垄断型企业。国资委主任李荣融宣称，国资委的目标是到2010年，将“中央军”调整和重组到80～100家，其中30～50家具有国际竞争力。国资委是一个权力高度集中、兼有多种行政及市场管理职能的机构，之前还从未有一个部门被赋予过如此众多的权力，其中包括：任命和撤销或提名国有企业负责人，制订国有企业重组计划，国有资产的分割、合并或撤销，帮助国有企业发债融资，决定国有股的转让，执行国有企业整体的报酬分配指导原则，并负责国有资产的保值和增值。国资委成立的第二个月，就实施了第一次央企重组，中国药材集团被成建制地并入中国医药集团，由此组成了中国最大的医药集团。7月10日，国资委召开成立以来的第一次“家庭会议”。在本次会议上，5对中央大企业的合并案集体浮出水面：中煤建设集团公司被并入中国中煤能源集团公司，中国科学器材进出口总公司被并入中国生物技术集团，中国食品发酵工业研究院被并入中国轻工集团公司，中国药材集团公司被并

入中国医药集团总公司，中国华轻实业公司被并入中国工艺美术（集团）公司。李荣融与一百多位企业老总一一签订了业绩考核合同。国资委对这些大企业的管理显然参照了杰克·韦尔奇的“第一第二”战略。李荣融说：“国家给三年时间，必须成为各行业的前三名，自己找对象，达不到的就要调整，不是你调就是我调。”国资委的强势出现，表明中央政府对国有资产的新型管理制度终于成型，自1978年以来的“机制放活、体制创新”两大改革主题宣告完成。一个不太为人关注的相关新闻是，就在国资委成立的3月份，在中国企业改革史上发挥过重要作用的国务院体改办被撤销，其人员并入国家发展和改革委员会。 128

国资委的成立及相关政策的出台，表明在决策人士心目中已经形成了一个“理想”中的企业格局：靠“轻小集加”起家的民营企业在产业下游的完全竞争领域获得生存和发展的空间，而大型国有企业则全盘控制上游的若干垄断型行业，如此“楚河汉界，泾渭分明”。然而，现实的世界却不可能这样“计划”。就在“第二次重工业化”成为共识的同时，在经济学界引发了一场争论，争论的焦点在于重型化的路径到底该如何选择。以厉以宁为代表的一派观点认为，在经济结构向重型化转化的过程中，政府应发挥调整主体的作用，因为其财政收入、政绩考核决定了政府必然要搞产值大、税收高的重化工业，同时，政府也有能力发展重型工业，因为它拥有土地和贷款权这两个最大资源。以吴敬琏为代表的学者则认为，产业结构调整应该发挥市场的力量，允许民营资本进入，现在政府在那里纷纷投资、纷纷参与是不对的。与学界的争论相呼应的是，2003年的中国民营企业出现了一场如火如荼的“重型化运动”。

这年3月，41岁的戴国芳站在长江南岸的长堤上，用带着浓重苏南口音的普通话对前来采访的记者说，“铁本要在三年内超过宝钢，五年内追上浦项。”他说这话的时候，兴奋得像一个已经把奖杯抢到怀里的大孩子。宝钢、浦项分别是中国和韩国最大的两家钢铁厂，分列全球第五和第三。只有小学文化水平的戴国芳计划在长江边上建造一个年产840万吨的大钢铁厂。



▲戴国芳

这是一个从蒿草丛里长出来的苦孩子，他出生在江苏省常州市一个叫渎南村的小村庄里。12岁那年，因家里实在太贫穷，只好辍学去谋生，起初，戴国芳的设想并没有后来那样宏大。他提出的规划是建一个比现有产能大一倍多一点的新厂，然而，在官方人士的热情推动下，铁第一份工作就是捡废铜烂铁。他在商业上似乎有特别的天赋，在稍稍积攒了一点钱后，他就去买了一台压块的机器，将收来的碎铁压成铁块，可以卖出更高的价钱。1996年，戴国芳注册成立江苏铁本铸钢有限公司，注册资本200万元。“铁本”之意，以铁起家，不离本业。到2000年前后，铁本的厂区面积扩大到了270亩，拥有1000多名

工人，在当年度的《新财富》“中国400富人榜”上，他名列第376位，估算身家为2.2亿元。近年来，随着宏观经济的持续高速增长，钢铁价格普遍持续上涨。铁本厂的门口，来自全国各地的大卡车每天排成长龙，等候提货，这样的景象天天出现。按戴国芳的估算，中国的这股钢铁热起码还可以延续5～6年，他决定新建一个更大的钢铁厂。铁本的新建计划得到了常州市政府的热情支持。常州与苏州、无锡并称“苏锡常”，但大型企业却是一条短腿。谁都知道，钢铁是一个大投入、大产出的产业，铁本的梦想一下子变成了常州的梦想。在常州的很多官员看来，戴国芳是一个值得信赖和托付的人。他面容消瘦，沉默寡言，平生没有任何爱好，只是整天窝在工厂里，和技术人员共同切磋。他是当地出了名的“五不老板”，不坐高级轿车，不进娱乐场所，不大吃大喝，不赌博，甚至不住高级宾馆，平日生活十分俭朴，家中所有积蓄都投到了工厂里，父亲和继母一直在乡下种菜为农。他的一家住在钢铁厂里一栋简陋的小房子里，房屋的一面墙被大卡车撞了一个口子，他也没有在意。他常年开的车子是一辆抵债来的桑塔纳2000，即便是成了富人榜上的亿万富翁，他也不改节俭本色。

本项目一改再改，日渐膨胀。在短短的6个月里，项目规模从一开始的200多万吨级，最后被定在840万吨，规模占地从2000亩攀升到9379亩，工程概算为天文数字般的106亿元。在那个时候，铁本的固定资产为12亿元，净资产6.7亿元。以这样的资本规模要启动一个超百亿元的项目，无疑是“小马拉大车”。戴国芳对下属说：“地方上这么支持，上哪儿找这么好的机遇？”也正是确认了政府支持的信息后，当地银行对铁本大胆放贷，铁本于是一下子获得了43.99亿元的银行授信。

一家民营企业要启动一个投资上百亿元、占地近万亩的钢铁项目，是很难得到中央有关部门的批准的。中国经济改革，向来有“闯关”的传统，即所谓“看见绿灯快快行，看见红灯绕开行”。很多改革便是在这种闯关中得以成功实施，在日后流传为美谈，也有不少在这个过程中黯然落马，成为违法的典型。这种改革发展与制度设计的落差，成为贯穿中国企业史的一个灰色现象。常州人在铁本项目上，也尝试了“闯关”手段，铁本的840万吨项目被拆分成7个子项目和1个码头项目分别上报，铁本相应成立了7家徒有其名的“中外合资公司”。在建设用地的权证审批上，用地被“化整为零”，切分成14个土地报批申请。项目所在的常州高新区经济发展局在一天内，就火速批准了所有的基建项目。戴国芳日后在看守所里对前来采访的记者说：“当时的所有手续都是政府去搞的，我们也没有去过问这些事……当政府说可以动了，我们就开工了。”[129]

跟几乎所有的领域一样，民营钢铁企业一直有成本上的优势，民企炼铁成本比国企要低60～90元/吨，炼钢成本低60～150元/吨，成品低100～300元/吨。因而，戴国芳说："就像家里造房子一样，你去买一套现成的房子，它贵得很，我们自己去买材料建，它就能便宜50%吧。我们搞一个高炉只要3亿多元，而人家要7个亿乃至8个亿。"130为了形成长远的成本优势，戴国芳还与澳大利亚的一家公司达成了长期的铁矿石供应协议，比市场价格便宜很多。

在2003年，戴国芳显然不是唯一一个进入钢铁业的民营企业家。就当他在长江边做钢铁大梦的时候，上海复星的郭广昌也正谋划在浙江宁波建一个钢铁厂。1967年出生的郭广昌毕业于复旦大学哲学系，是国内民营企业中的少壮派。他于1992年创办复星，最初的业务只是为上海的一家房地产公司做销售和市场推广代理，两年后复星推出了自己开发的房地产项目，在上海房产的高温时代获得爆发性增长。其后，复星相继进入医药、金融、零售等领域，并在证券市场上翻云覆雨，构筑了中国股市上赫赫有名的"复星系"。在2002年的《福布斯》中国富豪榜上，郭广昌名列第九，更让人瞩目的是，他的头上顶着一大串"光环"：第九届全国政协委员、第十届全国人大代表、全国工商联常委，"上海市十大杰出青年"、上海市浙商商会会长。复星进入钢铁业的时间是2001年。该年7月，复星初试身手，出资3.5亿元收购唐山建龙30%的股份，两年后，又与老牌的民营钢铁企业南京钢铁集团联合组建南京钢铁联合有限公司，复星系实际控股60%，并同时控股上市公司南钢股份，这一年，南钢股份实现净利润4.89亿元。正是在获利不凡的诱因下，郭广昌下注宁波，投资12亿美元，建一个年产600万吨的钢铁工厂。

7月，两度当选"中国首富"的四川刘氏家族的刘永行在包头宣布，东方希望集团将在这里投资100亿元建设百万吨级的铝电一体化项目。刘永行说，他为进入重工业已经准备了8年。

刘家兄弟在饲料行业称王之后，就对垄断行业表现出浓厚兴趣。老四刘永好通过参股民生银行顺利地进入了门阀森严的金融业，老二刘永行则对重工业情有独钟。他的判断很简单，"目前中国重工业的主要力量是国企和外资，一般的民营企业因资本门槛进不去，如果东方希望介入重工业，可以发挥经营管理中既有的'快、省、好'特点，很快建立起低成本、高效率的竞争优势"。从1998年起，刘永行一直在寻找一个合适的项目，他对台湾石化大王、台塑集团创始人王永庆很是崇拜，甚至冒出过一个有点疯魔和可笑的想法："我要去跨国公司，特别是华人的重工业企业里去打工！我不要工资，义务服务三年，全心全意地为它做事。如果我为王永庆当3年助手的话，我一定可以做

自己的大产业。”[131] 听者暗自发笑，而刘永行不觉得自己在开玩笑，他还真的通过一些中介人士，请他们帮助联系过王永庆。

到2002年时，刘永行逐渐形成了铝电一体化的想法，他是这样盘算的：因为铝是高耗能的，只有把铝和电力结合起来做，才能争取到更大的产业空间，而中国的电力供应系统是众所周知的低效率，如果自己做电，不但能供应铝生产，还能卖出去。让刘永行兴奋的是，铝电产业链甚至可以和饲料业嫁接：电不能直接支撑饲料，但是发电产生的大量蒸汽可以二次利用，如果做热电联产，正好可以支撑饲料的原材料——赖氨酸的生产，发电的剩余蒸汽甚至还可以将生产赖氨酸产生的废水全部浓缩掉，成为微量元素添加剂，将之注入牛羊饲料里，既达到环保目的，又降低了饲料成本。就这样，刘永行形成了铝电复合——电热联产——赖氨酸——饲料生产的庞大产业链。就在包头项目开工前，他已经在山东聊城投资7.5亿元生产铝锭和铝业深加工，同时还在河南省三门峡启动了投资总额为45亿元的年产105万吨的氧化铝工程。这一系列组合式投资表明这位“饲料大王”成为中国“铝业大王”的雄心。在包头项目开工后不久，刘永行又利用他在民营企业中的号召力，在北京召集国内知名的13家民营企业开会，提议合组一家投资公司，目的是出国探矿，去海外投资氧化铝厂，万向集团的鲁冠球亦派出代表北上与会。刘永行用自己的行动证明重工业的前景，他说：“我做饲料20多年，如今才不过30多亿元的产值。我的两个铝厂到2008年就应该达到115万吨产量，如果按现在1.6万元的价格，就是接近200亿的产值。”两相对比，与会者都兴奋地感觉到了何谓“重工业”。

事实上，就在刘永行一脚踏进铝业的时候，国内电解铝产能大幅扩张，对氧化铝的需求水涨船高。在2003年，全国对氧化铝的需求超过1100万吨，国产氧化铝产量只能满足一半需求，半数以上都是通过中铝集团和中国五矿集团进口，而且前者还控制了国内100%的氧化铝生产。这样一种供需状况，使得国内氧化铝价格由上年年中的1300元/吨快速升至3700元/吨。据刘永行的计算，每吨氧化铝的成本为1000多元，高度垄断使中铝集团的暴利超过了300%。就在很多人祝贺刘永行冲进了一个“好行业”的时候，他却担忧起来，因为，“太赚钱的行业，往往不是我们的行业”。果然，东方希望的突进很快引来垄断者中铝集团的不悦，中铝董事长郭声锟明确表示：“一不反对，二不评论，但是我们表示遗憾。”刘永行后来对媒体承认：“在中铝的示意下，沈阳和贵阳两个铝镁设计院相继停止了对三门峡项目的设计工作。”

向来思维缜密的刘永行不可能没有全盘考虑所有的风险和胜算。55岁

的他显然深知这次选择的分量，“一旦失误的话，几十年的积累就前功尽弃，所以必须一步成功”。因此，他从一开始就表现得非常谨慎和低调，东方希望的20多亿元启动资金没有一分钱是从银行贷款的，包头工程的开工仪式非常简单，除了一位与刘永行私交甚好的《南风窗》记者外，没有其他媒体被邀请到场。

在民营经济最为活跃的浙江省，则出现了一场轰轰烈烈的“民企造车运动”。浙江向来是汽车配件制造的基地，受同乡李书福获得“准生证”的新闻刺激，一大群与李书福类似的企业家纷纷燃起了制造整车的冲动。这一年，造车新闻层出不穷：浙江中誉集团联手东风注册成立武汉中誉汽车有限公司；浙江铁牛实业有限公司出手重组汽配类上市公司ST金马；宁波华翔集团通过受让股份，持60%的股份收购了河北中兴汽车制造公司；制造空调的奥克斯集团收购沈阳双马汽车95%的股权，并宣布在5年内将斥资80亿元进军汽车产业；金华青年集团与贵州航空工业（集团）有限公司签订合作协议，入主贵州云雀；连靠传呼机和手机起家的宁波波导集团也宣布将投资40亿元建设轿车基地。

到9月底，发改委先后收到了浙江40余家民营企业要求取得整车生产目录的申请。据当时浙江省工商联的调查统计：浙江已经进入汽车整车制造业的企业有28家，范围涉及轿车、皮卡、商务车和客车，其中汽车生产厂5家，占全国的4%，生产改装车的企业14家，占全国的2.7%。浙江民企“造车如同赶集”的现象引起了中央的关注。10月，国家发改委、国家税务总局等五部委赴浙江多个城市进行汽车产业调研，最后得出的结论是，“浙江民企造车并没有过热，没有太严重的问题”。

在全国范围内，造车的热浪也颇为壮观。在广东，全国最大的小家电制造商美的集团受让湖南三湘客车集团有限公司的股权；全球最大的镍电池制造商比亚迪集团收购西安秦川汽车有限责任公司77%的股权；在重庆，生产摩托车的力帆集团先后收购重庆客车厂和重庆特种汽车公司，重组成立重庆力帆重客商用汽车制造有限公司；另一家摩托车企业重庆隆鑫则收购成都山鹿汽车有限公司，进入客运车市场；在河北，保定的长城汽车集团于这年12月在香港主板正式挂牌，发行1.14亿股H股，募集资金15.16亿港元，成为首家在港上市的民营汽车企业；在江苏，已经得手科龙的顾雏军宣布收购扬州亚星集团所持有的60.67%国家股，从而成为亚星客车第一大股东……

即便是在国有资本最为强势的石油领域，也出现了民营资本的试水者。这年，一家叫天发石油的民营企业获得商务部颁发的全国成品油和原油进口牌照，成为唯一同时拥有两个牌照的民营石油企业。天发

的创办人龚家龙很早就涉足石油行业，他先是在海南和湖北等地倒卖石油，1988年左右，收购了两个石油液化气库，随后，成立了海南龙海石油液化气公司荆州储运站。1996年，天发石油在深交所上市，募集3亿元资金，当时天发石油拥有一座加油站和三个液化气站。接下来的几年，中石化与中石油强势崛起，垄断气息日浓，民营业者空间渐窄，龚家龙再无作为。一直到2002年之后，随着油价的不断上升，石油已经越来越成为一个公众话题。每一次原油价格上升或者国内成品油价格调整都会引发大众媒体持续的关注和报道。舆论不断要求放开市场和打破石油垄断。精明的龚家龙趁势而上，在争取到商务部的两张牌照后，他进一步大胆地提出了筹建民营石油行业协会的建议。他试图仿效民生银行的成功先例，依靠全国工商联的背景，在石油领域打开一条通道。在他的四处游说下，全国工商联同意组建石油商会，共有50多家企业成为首批会员，龚家龙则成为首任会长。他因为被称为“民营石油第一人”，有的媒体甚至给他贴上了“挑战垄断的石油斗士”的标签。龚家龙对外高调宣布要成立一个“石油产业基金”，希望能够集聚百亿资金，到海外寻找油源。在接受记者采访时，龚家龙宣称，由于没有油源，民营企业拥有的加油站通常是从中石油、中石化手中以更高的价格买油，在油荒的时候，甚至根本就拿不到油，这使民营油企的生存备加艰难。他说：“我们最想做的第一件事情是把中国将近4万多个分散的加油站联合起来。”

从钢铁到铝业、从汽车到石化，民营企业在2003年发动的这场“重型化运动”，在很多年后仍然让人津津乐道，市场的车轮似乎正在碾向坚硬的垄断地带。在过去的30年里，中国民营资本力量在1987年和1996年先后有过两次突破所有制藩篱的努力而未能成功，那么，2003年的这次“重型化运动”则是第三次，也是实力最为强大的集体冲锋。针对这一活跃景象，《中国企业家》杂志在年底的一篇评论中不无感慨地写道：“当民企的升级和中国的新型工业化正在适时对接，民营‘企业家精神’和民营资本一并注入中国的重工业中时，人们不再怀疑，耕耘在重工业领域的民营企业在未来数年内将刷新中国民营企业的最强阵营；这轮以市场化力量为主要发动机的新工业运动将托生出中国第一批不是官员出身、不被政府任免、只以市场论功过的重工业巨头。”这段评论在日后读来，恍若前世梦语。

与发生在商业界的这场运动相呼应的是，经济思想界也正在进行着深刻的反思。当年那个因写作《中国往何处去》而坐牢的“红卫兵”杨曦光如今已成为著名的经济学家杨小凯，他提出的“后发劣势”理论引起了广泛的讨论。他认为，落后国家由于发展比较迟，所以有很多东西可以模仿发达国家。模仿有两种形式，一种是模仿制度，另一种是模仿技术和工业化模式。由于模仿的空间很大，所以可以在制度不够完

善的条件下，通过对技术和管理模式的模仿，取得发达国家必须在一定制度下才能取得的成就。特别是，模仿技术比较容易，模仿制度比较困难，因为要改革制度会触犯一些既得利益，因此落后国家会倾向于技术模仿。杨小凯进而警告说：“但是，落后国家虽然可以在短期内取得非常好的发展，但是会给长期的发展留下许多隐患，甚至长期发展可能失败。这种短期的成功，可能又是‘对后起者的诅咒’，它用技术模仿代替制度改革将产生很高的长期代价。譬如，政府垄断银行业、保险业、汽车制造业、电信业，并用模仿新技术和资本主义的管理方法来代替制度改革，这是中国的后发劣势。这种后发劣势的最重要弊病并不是国有企业效率低，而是将国家机会主义制度化，政府既当裁判，又当球员。在这种制度下，国有企业效率越高，越不利于长期经济发展。”在解决方案方面，杨小凯并不主张立即就搞国有企业私有化。他认为：“这个东西不能搞得太快、太早，我主张吸取台湾的经验，搞自由化，就是对私人企业不歧视。我们中国大陆现在包括银行、证券在内的30多个行业不准私人经营，还有20多个行业限制私人经营，这些都与WTO的原则不相符合，迟早要去掉的。所以只需搞自由化而不必搞私有化。台湾自由化搞得差不多了，才搞大企业的私有化。这是成功的。私有化涉及产权的大的变动，短期内一般会使效率下降，所以应该慎重，而且应该掌握时机。但是自由化是可以提早搞的。这里讲的自由化不是指自由价格，而是实行自动注册制，让私人经营所有行业。”杨小凯的这些分析和主张与吴敬琏11年前就已经提出的“制度大于技术”的改革观念如出一辙，无非杨小凯的论调在此时显出更紧要的迫切性。

在对“后发劣势”进行反思的同时，还有人提出要警惕“拉美化”。在12月的“2003中国企业领袖年会”上，一些经济学家和民营企业家讨论了这个话题。他们认为：“在欢迎巨大外资的同时，中国所有的民营企业家应该有一丝悲哀，因为捆住了私人企业的手脚才使得外资大规模进入。”华裔经济学家、美国麻省理工学院黄亚生教授的观点最为鲜明，他说：“我们看中国经济主体的时候，发现真正主导中国经济主体的不是中国的企业。中国对外资的依赖正在造成‘拉美化’。”由全国并购研究中心出版的《中国产业地图》似乎印证了他的观点，中国每个已开放产业的前5名都由外资公司控制。 132 在中国28个主要产业的三资企业中，外资在21个产业中拥有多数资产控制权。一个叫张文中的民营企业家在一篇题为《对拉美化说不》的文章中写道：“从巴西乃至整个拉美的发展经验可以看出，通过引进外资虽然可以获得短时间的经济繁荣，但无限制的、过度的开放给国家发展带来的危害却是根本的、长久的。事实上，我国的外资渗透程度已然十分严重，如再不警醒，恐难避免重蹈拉美化的覆辙。我国外资存量所占国内生产总值的比重已大大高于其他亚洲国家，甚至多出日本30多倍。我国的外

来直接投资（FDI）占社会固定资产投资总额的比例已然是世界主要经济体中最高的之一。”[133]

这些声音，既有对中国企业前景的理性思考，当然也掺杂了一些利益集团的诉求。它们十分清晰地呈现出这样的事实：在经历了20多年的蓬勃发展后，巨大利益包裹着的那层意识形态的“外衣”已经悄然不见，三大资本集团——国有资本、跨国资本与民营资本之间的激烈博弈已经成了中国公司成长最重要而显著的特征。

就跟过去的那些年一样，互联网在中国经济中仍然是一个“另类”，这里没有管制，没有禁区，没有秩序，当然对国内生产总值的贡献也是微不足道。不过在这年，它却以一种十分戏剧化的方式引起了普通国人的热切关注，因为在这个领域中，突然冒出了一个年轻的“中国首富”。

当上“首富”的是前两年还有点意兴阑珊的网易丁磊，这个自称“跌倒了也要抓一把沙子在手里”的宁波青年终于熬出了头。从2002年第二季度起，网易首次实现净赢利，网易股票开始领涨纳斯达克。2002年，网易成为纳斯达克3600多家上市公司中表现最优异的股票，全球著名的财经通讯社彭博社评论说，“其成长性可以称为纳斯达克第一股”。2003年10月10日，网易股价升至每股70.27美元的历史高点，比年初股价攀升了617%，比2001年9月1日的历史低点攀升了108倍。丁磊的纸面财富也超过了50亿人民币，他成为第一个靠互联网做成“中国第一富豪”的创业者，这个事实第一次让互联网的财富价值以数字的方式被清晰而准确地呈现出来。这是一种与上一代财富人物截然不同的创富方式，当时商业界最耀眼的明星企业家们，如柳传志、张瑞敏等都已经创业将近20年，然而论到财富积累，都无法与年轻的丁磊同日而语，即便是具有红色资本背景的荣智健也用十余年的时间才完成了这一财富聚集的过程，而丁磊从50万元初创网易到攀上首富宝座不过短短6年。很显然，这是一个具有标志意义的事件，它宣告年轻的互联网创业者们成为名副其实的商业主流力量，财富积累的“利基”真的已经陡然转移。

网易名列三大门户网站之一，不过要提及的是，它的赢利增长竟与门户没有一点关系。事实上，靠广告收入为赢利来源的门户网站在2003年前后已经走向中衰，网易的成功正在于丁磊的率先反叛。他找到了两个新的业务，一是短信业务，二是网络游戏。短信业务靠的是通信垄断企业的“施舍”，随着手机的普及，移动短信业务突然爆炸，靠用户增加就已经赚到手软的中国移动和中国联通两大公司尚无暇开发这个业务，于是网易就成了短信内容的重要提供商。根据当时的协议，用户通过网易发送一条收费为1元的短信，移动公司分走0.2元，网易

可得0.8元。在2002年，中国移动发送的短信约为750亿条，其中，网易等服务商代理的短信比例约占到20%，显然，这是一块让人垂涎的大蛋糕。除此之外，丁磊还把重点放在网络游戏上，他推出了一款《大话西游》的大型网络角色扮演游戏，它迅速为网易带来了滚滚财源。丁磊大难不死，在三十而立之年经历了一次职业上的大磨难，后来他在一所大学演讲时说道："在30岁之前，我最大的收获并不是赚到了两三个亿，而是有过一段亏掉了两三个亿的经历。"

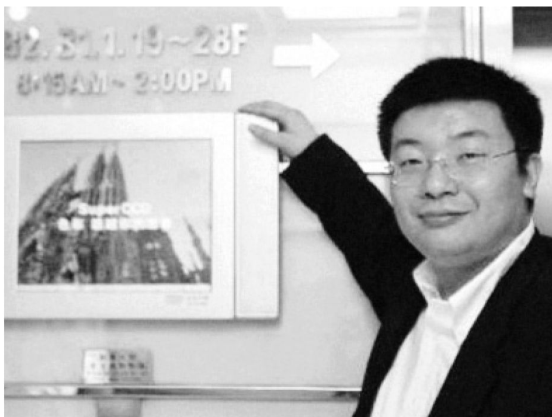
以网易的咸鱼翻身为标志，互联网经济在经历了两年多的沉寂之后，重又回到了井喷的时代，新浪、搜狐相继实现赢利。一些在日后将主宰中国网络经济的重要力量也在这年雏形乍现。

在电子商务领域，马云的阿里巴巴呈现出一骑绝尘的态势。年初的非典事件让这家企业经历了一次奇异的考验，阿里巴巴一位参加广交会的女员工被发现有感染非典的嫌疑，全公司五百多名员工立刻被宣布"居家隔离"，公司的正常运作被全部打断，大家只能在家里上网工作。4年后，马云仍然心有余悸地认为，"我觉得非典期间是我们最大的挑战"。不过，出乎他意料的是，非典竟是中国电子商务猛然觉醒的转折点，由于正常的商务往来和会展交易被彻底打断，很多企业只能靠互联网来维持联系和寻找商机，阿里巴巴的流量大增。上年，马云设想出了一个有偿服务的"诚信通"业务，推出之后一直没有起色，业务部门使出了吃奶的力气，一周也只能签回几单合同。非典之后，情况顿时大有改观，在亏损黑暗中苦苦摸索的阿里巴巴突然看到了黑暗中的光明。

在搜索引擎领域，全球霸主谷歌搜索遭到一个中国天才青年的狙击。这年，一家叫百度的中国公司在第三方评测中首次超越谷歌搜索，成为中国网民首选的搜索引擎。三年前，1968年出生的山西青年李彦宏放弃博士学位从硅谷回到北京中关村，创建百度，公司名称源自南宋词人辛弃疾的那句凄美的千古绝唱："众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。"而百度的战略也绝对是中国式的，它不断推出富有特色的中文类别搜索服务，看上去像一棵从黄土地里长出来的苗木，相比较，高高在上的谷歌搜索则更像是从美国移植过来的一个盆景。2001年10月，李彦宏推出了全新的搜索服务"搜索引擎竞价排名"，把赢利来源直接对准了广大的中小企业，它们只要付出几百元的推广预付金，就能让自己的网页更容易被搜索到，这种界乎于点击广告与电子商务之间的服务让百度一下子撞开了赢利的大门。



▲李彦宏



▲江南春和他的楼宇广告

跟丁磊、马云或李彦宏的创业故事相比，曾经是校园诗人的江南春则更有传奇色彩。1973年出生的江南春在大学三年级的时候，就跟人合伙办起了一家广告公司，这是一个精力极其旺盛、喜欢当推销员又爱好写点分段抒情文字的年轻人，他平时只睡4个小时，每天穿梭在上海的各个写字楼里寻找客户。这年1月，他一脸倦怠地挤在一个写字楼的电梯厅里傻等，身边是同样无聊而表情麻木的上班白领，就在这个时刻，灵感突然如天使一般从半空降下，击中江南春。他盯着两部电梯之间的白墙忽然想到，“是不是可以在这里装一台播广告的电视机呢？”5月，分众传媒成立，江南春在两年时间里，把2万台电视播放器挂进了全国45个大中城市的电梯厅，而成熟的IT技术让他解决了即时更新广告内容的难题。

互联网就是这样一个造就传奇的地方，这里好比是一个激情四射的大窑，烈火之中，偶然必然每每天人交战，绝美陶瓷时时惊艳出世。

【企业史人物】大午集资

当孙大午已经成为千万富翁之后，有一次，他带着一群客人在企业园区里参观。不远处，一个衣衫朴素的八旬老人很吃力地背着一个大竹篓在捡废旧物品，而在一间简易平房里，一个白发苍苍的老婆婆烧着拣来的柴火，在一口大铁锅里做着农家饭。孙大午不动声色地介绍说，“他们是我的爹和娘”，闻者均大惊失色。这是一个很另类的企业家。2003年，他因非法集资被捕，引起舆论很大的讨论，是为轰动一时的“孙大午事件”。



▲孙大午

孙大午出生在河北省徐水县，一个普普通通的华北县城，在20世纪50年代末这个小县城因首先在全国刮起“浮夸风”而闻名一时。孙大午的家境极为贫寒，父母以捡破烂为生。他小时候上学买不起学习用品，父亲在茅厕里捡来别人用过的厕纸，裁下干净的边角做成练习簿，供他习字。孙大午16岁参军，复员后做过县农行的人事股股长。1985年开始，孙大午的妻子承包了老家村西北边的一片坟地，开始尝试养殖业。三年后他辞职下海，逐渐从养殖发展到开饲料厂，到2000年前

后，大午农牧集团已经拥有16个厂和一所学校，其最辉煌时候年产值过亿。自幼贫寒的孙大午对贫穷者有天然的感情，他是一个坚定的“人民公社”信仰者，大午集团与其说是一个企业，倒不如说是一个“乌托邦”的试验区，这里有工厂、公园、学校、医院，承载着1600名职工的全部生活。他将这种模式称为“互为劳动”：饲料可以养鸡、养猪，鸡粪、猪粪又可以制造沼气，沼气可以用来孵化；工人可以带动商店、饭店等第三产业的发展，医院、学校不但满足了工人和附近村民的需求，同时还创造了新的劳动空间。在大午医院里，职工和村民每月只用1元，就能享受合作医疗，做一次包括B超、验血等在内的全套检查，只要10元钱。孙大午在大午集团的门口贴了一副自拟的对联：“安得淳风化淋雨，遍沐人间共和年”。他这样谈论自己的公司梦想：“我有一个梦，就是建一个大午城，一座世外桃源，人们很祥和地生活在一起，这个愿望正在实现。”从这些表述与实践中，可以非常生动地看到当年人民公社的某种影子。身为千万富翁，孙大午自己却过着犬儒主义者式的生活。他没有专车，住在矮小的平房内，甚至没有几件像样的衣服，他的父母亲依旧依靠捡破烂为生。他在日常生活中很“抠门”，人称“孙大抠”。

孙大午办企业，最头痛的事情是无处贷款。他尽管曾在银行工作过，但是求贷仍然很难。他后来透露说：“好企业根本贷不出款来，怎么贷呢？大约要10%～15%的回扣。”满脑子理想主义的孙大午也曾经为了贷款弯过一次腰。有一年，大午集团要投资1000亩的葡萄园，需要贷款600万。当时，有人即劝孙大午走走后门，孙大午被说服了，给当地信用社的领导送去了1万元。但是，1万元没办成事，孙大午很气愤，非要将这1万元要回来，最后要回了6000元。从此之后，他与信用社彻底绝缘。为了自救，从1995年开始，孙大午从亲戚那里筹钱，由大午集团出具借据，承诺给以一定的利息。这种模式后来拷贝给了大午的员工，在大午1300名员工中，共有900余名把钱借给，或者说存给了大午集团。这些员工的亲戚又带来了1000家储户，然后户户相传，储户逐渐扩大到了附近的几个村庄，最终逐渐形成了4600户的规模。孙大午给这种融资模式起了个新名字，叫作“金融互助社”。有媒体记者描述互助社的运作情况是这样的：大午集团设有专门的业务人员，他们在附近的村庄销售大午公司的产品，同时身兼“吸储”任务，哪家有钱要存了，可以直接找到他们。当地政府因此质疑这些人为大午集团设置了10余个“吸储点”。大午集团留给储户的凭证，是统一的借据。存款分为两类，活期的没有利息，定期的给予3.3%的年利息，不扣除利息税，这近乎当时存款基准利率的2倍。而且不论存钱多少，他们都接受，最多的一单存款达到了40余万元，最少的不到千元。在大午集团所在的郎五庄，几乎家家都把钱存在大午集团，这些钱可以随时取出来，有的人家半夜生病急需用钱都可以在半夜取得

到。从1996年到2003年的8年中，储户和大午集团没有发生过信用纠纷。2003年5月27日，孙大午被捕，罪名是“非法吸收公众存款”。

一个需要交代的全国性背景是，2000年之后，国有银行进行商业化改造，一向被认为运营成本甚高、赢利性较差的乡镇市场被大面积地放弃。在过去的很多年里，农业银行和工商银行承担着扶贫贷款和小额担保贷款等服务业务，具有一定的社会性和“公共性”。然而，随着银行分理点的收缩，广大乡村成了金融的盲点。2002年3月，《京华时报》在一篇题为《商业银行丢下穷包袱》的报道中透露，从1999年起，四大国有商业银行开始进行大规模的机构撤并工作，共撤并了三万多家网点和分支机构。退出欠发达地区、集中优势资源进占大中城市和经济发达地区，成为四大银行整合资源的一致行动。[134] 中央金融工委研究室研究员钱小安博士认为，“四大银行撤并机构的举措符合银行改革方向，符合效率原则，有利于金融服务的集中化”。在孙大午被捕的2003年，全国非国有企业体系，包括乡镇企业、个体私营企业和三资企业的短期贷款只占银行全部贷款的14.4%；中小企业股票、公司债券发行等直接融资只占全部直接融资的1.3%；全国三百多万户私营企业获得银行信贷支持的仅占10%。融资渠道窄、贷款困难已严重制约了民营企业的发展壮大。便是在这样的背景下，民间性的“地下钱庄”再度复活，孙大午事件正凸显出了现实的严酷与尴尬。

关于民间融资的合法性争议，从20世纪80年代的温州“地下钱庄”开始就一直争论不休，到孙大午案仍然是众说纷纭。有律师认为：“大午集团的集资没有非法占有，没有挥霍浪费，而是主要把钱用来建设了大午中学，造福乡里。而且这种借款行为是限于与公司有相互信赖关系的工人和乡亲，具有特定的范围，而不是不特定的一般社会大众。因此，应该是合法的民间借贷行为。”清华大学的商法研究者施天涛教授则认定，孙大午的这种行为“应该属于违法”，因为“不论是否造成什么危害，这都是不可以做的事情”。老资格的经济学家茅于轼为孙大午案四处奔波，他将之称为“没有受害人的非法集资”。他撰文说，孙大午表面上违反了我国金融管制的规定，但实际上，非但没有使任何人受损，倒是有许多人得益，这样的社会行为如果算是犯罪，就要质疑制度本身是不是有修订的必要。

在媒体的广泛报道下，孙大午案成为2003年度最轰动的商业事件之一。10月31日，联想集团的柳传志看了中央电视台的专题节目后，以个人名义发去了一份带有慰问意味的传真，他写道：“希望你在这个时刻一定要稳住阵脚，不要因此乱了方寸。我在当年创业时也遇到了许多的困难，但是都挺过来了。只要你保持你的这种奋斗精神，就一定能渡过难关。”作为一个具有公众影响力的商业领袖，柳传志做了

他自认为应该做的事情。11月，在孙大午被羁押近半年后，徐水地方法院以“非法吸收公众存款罪”罪名成立，判处孙大午有期徒刑3年，缓刑4年。释放当日，中央电视台派记者前往跟踪采访。在家门口，85岁的老娘抱着49岁的儿子老泪纵横，孙大午笑言安慰。转身，有部下告知，入狱期间，他收养的两个孤儿，因交不起学费差点被赶出校园。闻听这事，孙大午顿时眼圈一红，对着电视镜头，掏纸抹泪。

2004表面的胜利

做得好，一步登天；做不好，打入地狱！

——柳传志，2004年

宏观调控的警笛是在2003年12月鸣响的，大闸则在第二年的4月正式拉下。

从20世纪80年代初期以来，中国历次宏观调控都有相同的“规律”，那就是：经济过热造成能源的紧缺，引发激烈的争夺，于是中央政府通过行政手段对不同所有制企业进行调控和再分配。而在这种调控和再分配中，国有企业、跨国企业以及民营企业获得的政策待遇“等级”不同。这种现象几乎每隔三到五年就会出现一次，形成了30年来的经济周期。2004年的宏观调控显然也没有偏离这样的政策逻辑。中央政府进行宏观调控的依据是，宏观经济出现了令人担忧的过热景象，特别是在重化工业领域，投资增长速度到了非控制不可的地步。资料显示，2002年，全国钢铁行业的投资总额为710亿元，比上年增长45.9%，2003年，这个数字达到了1329亿元，投资增长96%。与钢铁行业类似，电解铝的投资增长了92.9%，水泥投资增长了121.9%。宏观投资过热，渐成决策层的共识。2003年年底，警笛终于鸣响。12月23日，国务院办公厅下发[2003]103号文，即《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于制止钢铁电解铝水泥行业盲目投资若干意见的通知》，要求各地运用多种手段，迅速遏制盲目投资、低水平重复建设的势头。第二年的1月，国办再发文件，《国务院办公厅关于开展贯彻落实中央经济工作会议精神情况专项检查的通知》。2月4日，国务院专门举行关于严格控制部分行业过度投资的电视电话会议，明确要求对钢铁、电解铝、水泥三大行业进行清理检查。国务院随即组织来自审计署、发改委、财政部、国土资源部、建设部、农业部、商务部、人民银行等部门的人员，组成8个督查组分赴各地清查。清查重点便是那些进入三大行业、盲目投资的民营企业。

首先受到冲击的是刘永行的电解铝项目。在2003年11月底，就传出消息称，东方集团的包头项目和三门峡项目都已被勒令中止。国家发改委工业司冶金处的官员对记者说：“他们很多审批手续不齐全，违反了国家有关法律，国家相关部门已叫停了东方希望在包头的电解铝项目，三门峡氧化铝工程是为包头提供上游产品的项目，目前也已停工接受审查。”

跟历次宏观调控一样，总有一些人会成为倒霉的“祭旗者”，我们已经

记录过“傻子瓜子”年广久、“温州八大王”、郑乐芬等，现在这份名单上又要增加一个名字，他就是正在长江边大干快上的戴国芳。富有戏剧性的是，戴国芳进入“暴风眼”是一起意外事件。

这年2月初，几个新华社记者在江苏搞调研。他们的调研题目是各地兴建高尔夫球场和大学城的占地问题。在南京的采访中，一位专家无意中说了一句，“常州有个企业在长江边建钢厂”。言者无心，听者有意，记者们直觉地认为，建钢厂肯定需要大量土地，或许也有非法占地的问题。他们电询国土资源部，得到的回复是该部并不清楚这个项目。于是，记者们转头到了常州，一路沿江寻找到了钢厂工地。2月9日，一篇题为《三千亩土地未征先用，环保评审未批先行》的内参材料递到了中央高层。不久后，国家发改委、国土资源部和环保总局派出调查组赶赴常州。

在宏观调控的背景下，铁本的问题很快从毁田占地变成了违规建设。处在事件旋涡中的戴国芳开始变得焦躁不安，他自己也不清楚，事情怎么会变得越来越糟糕。那些日子他整天在工地上奔波，根据他的预算，到5月底，钢厂的第一座高炉就可建成，马上可以投入生产，到那时“生米就煮成熟饭”。他对手下人说：“这么大的项目，建成就建成了，最多是罚款，不可能拆掉。”然而，事态远比他想象中的要严重得多。自上年12月的国务院通知下发后，各地的重化工业项目投资并没有降温的趋势。根据国家统计局的数据，全国第一季度的固定资产投资仍然同比增长了43%，创下20世纪90年代中期以来的最高增长率，其中钢铁行业的投资增幅更是高达骇人的107%。此时，有非法占地、违规建设等多项重大嫌疑的铁本项目浮出水面，成了一个最合适，也是最典型的惩戒对象。

面对声势浩大的调查，从来没有应付过大场面的戴国芳方寸大乱。他和他的谋士们“天真”地认为，铁本的问题也许花钱能够摆平。于是，他向上级呈递了一份“自查报告”，内称，“我公司在接受国家有关部门调查违规投资、违规用地事项时，进行了自我财务检查，发现了经营过程中的违法问题——自2000年公司设立开始，我公司从常州物资回收公司及武进物资再生有限公司收购废旧钢铁价值十几亿元，其中有虚开发票近2亿元，抵扣税额近2000万元……法定代表人戴国芳疏于管理应承担相关的责任。”这份为了“花钱消灾”的自查报告，是戴国芳为挽救铁本而做的最后努力，他将抵扣税款迅速补交至当地的国税局。出乎他预料的是，正是这份自查报告在两年后成了检察院最有力的指控证据。

3月20日，遭到巨大压力的常州市组成了铁本项目清理工作领导小组，紧急下达了停工令。月底，国务院领导抵达苏州，常州市委书

记、市长被召去汇报铁本项目及其所引发的问题。4月初，一个由九部委组成的专项检查组赶赴常州，对铁本项目进行全面检查。这是自1991年的温州“柳市事件”后，中央部委第二次针对一个地方项目进行空前的联手行动。19日，戴国芳和他的妻子、岳父等10人被警方带走，原因是“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

4月28日，九部委在国务院常务会议上汇报查处情况，将其定性为：“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件。”第二天，新华社向全国播发通稿，列举了联合调查组认定的铁本五大问题：当地政府及有关部门严重违反国家有关法律法规，越权分22次将投资高达105.9亿元的项目分拆审批；违规审批征用土地6541亩，违规组织实施征地拆迁；铁本公司通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款20多亿元用于固定资产投资；有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定；铁本公司大量偷税漏税。

针对铁本事件的行政处理亦史无前例，8名政府领导和银行官员受到严厉的惩处。其中，常州市委书记范燕青被处以党内严重警告；常州市人大常委会副主任顾黑郎被罢免，并给予留党察看处分；扬中市委书记宦祥保被撤职；江苏省国土资源厅副厅长王明详、省发改委副主任秦雁江、中国银行常州分行行长王建国等被撤职或责令辞职。戴国芳的家产8万元被查封。

铁本公司被高调处理，是2004年度宏观调控的一个标志性事件。《人民日报》在题为《坚决维护宏观调控政令畅通》的社论中，以强硬的口吻写道：“国务院责成江苏省和有关部门对这一案件涉及的有关责任人做出严肃处理，是严格依法行政，维护宏观调控政令畅通的重要举措。”社论同时要求：“各地方各部门不折不扣地贯彻落实中央确定的宏观调控措施，当前特别要把住信贷投放和土地供给两个闸门，有效控制投资规模。认真清理在建项目，严格控制新上项目，坚决克服相互攀比、盲目追求速度的倾向。”这篇社论，将铁本在此次宏观调控中的角色表露无遗。铁本事件被认为是本轮调控的分水岭，此后，众多民营企业在钢铁、电解铝及水泥等行业的投资项目纷纷搁浅。
135

雷霆万钧的宏观调控，同时还向房地产开刀。地产热直接拉动生产资料价格的大幅上扬，而不断上涨的房价，已造成大量普通居民买不起房，民怨已渐成沸腾之势。3月到5月之间，国务院推出了一系列严厉的调控措施，包括：控制货币发行量和贷款规模；严格土地管理，坚决制止乱占耕地；认真清理和整顿在建和新建的项目；在全国范围内开展节约资源的活动。其一系列文件和举措如一道道“金牌”接踵而

出：3月25日，推出再贷款浮息制度；4月25日，央行提高银行存款准备金率0.5个百分点；4月27日，央行以十分罕见的电话通知的方式要求各商业银行暂停“突击放款”；4月29日，国务院办公厅颁发“严格土地管理”通知；4月30日，温家宝总理发表“推进银行改革是整个金融改革的当务之急”的讲话；5月1日，银监会宣布“进一步加强贷款风险管理”的7项措施。与此同时，国内各大报刊纷纷发表言论，对房地产的过热进行反思甚至情绪性的猛烈声讨……

这一连串紧缩政策的组合拳出击和强大的舆论营造，不仅改变了投资者的收益预期和消费者购房的价格预期，而且改变了政府对房地产发展的支持理念和支持方式，从而直接导致了购买力的迅速下降和楼市成交量的急速萎缩。房地产的冬天突然降临。

随着宏观经济的骤然趋冷，一个几乎没有悬念的伴生事实就是股票市场的雪崩。4月3日，就在风雨飘摇之中，号称“中国最大民营企业”的德隆集团召开最后一次高管会议，总裁唐万新感到“末日”真的要降临了。这一天正是他40岁的生日。

在过去的几年里，德隆一直是中国商业界里最高调，也是最神秘的民营企业。为了维持德隆系的高价股形象，唐万新选择了冒险而激进的扩张策略。他提出了一个又一个规模惊人的投资项目，其中包括投资100亿元的农村超市集团、投资60亿～100亿元的中国最大重型汽车集团、投资55亿元的畜牧业和旅游项目，这些重量级的项目如一颗颗能量惊人的照明弹，让人们眼前大亮，不敢逼视。2002年11月，唐家兄弟的老大唐万里当选中华全国工商业联合会副主席。他对媒体宣布，“德隆将在三年内，进入‘世界500强’”。此时的德隆看上去处在辉煌的巅峰，它宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万名员工，涉足20多个领域，俨然中国民营企业中的“航空母舰”。外界对德隆的实际状况一直不甚了解，一直到2004年1月，在胡润公布的“2003年资本控制50强”中，德隆唐氏仍以控制217亿元的上市公司市值赫然位列诸强之首。



▲上海德隆大厦

而事实上，德隆早已病入膏肓。后来，唐万新承认，早在“2001年之后，我每天的工作就是在处理危机”。为了不让德隆系的股价高台跳水，他陷入苦战。资金的调度成为德隆生存的头等大事，公司形成了一个“头寸会”制度，每天下午3点准时召开，风雨无阻。唐万新是“头寸会”的总调度人，他每天亲自主持会议，旗下各金融机构把当天的危机程度和数据以及“头寸”写在黑板上，然后唐万新根据风险程度逐笔拍板，决定哪一笔头寸解决哪一笔危机，精确至每1元钱。唐万新拍板的过程一般10分钟就结束，然后把当天“头寸会”的统计报表用碎纸机碎掉，防止流失到外面及留下记录。

唐万新做的最后一次挣扎是试图直接进入地方城市的商业银行。德隆从大型商业银行中获得贷款的可能性已经越来越小，而国内城市商业银行则有百余家之多，资产总额5500亿元，存款4500亿元。如果能够进入，德隆将真正形成实业投资与金融紧密结合的财团模式，并有可能彻底地将自己洗白。2002年6月，德隆通过6家影子公司控股昆明市商业银行，成为总计持股近30%的大股东。9月，它又通过湘火炬出资，购得株洲市商业银行增扩后总股本的11.73%，同时，它还

染指长沙市商业银行和南昌市商业银行。在不到一年的时间里，德隆先后与至少6个城市的商业银行达成了控股或参股的协议。在民营企业高歌猛进的2003年，德隆对金融业的渗透被认为是民营资本进入垄断领域的尝试。对唐万新来说，他的目的其实就是三个。其一，进入银行董事会后，可以用各种项目及关联公司之名，从中获取资金。后来的事实也正是如此，德隆从山东一个城市商业银行获得的贷款量就达到了40亿元之巨。其二，在股市上炒作参股金融的概念，支撑及刺激已显疲态的德隆系股票。其三，如果参股成功，甚至城市商业银行获准上市，那么，德隆的“产融结合”战略将毕其功于一役。

然而到2004年年初，德隆的资金困境仍然没有得到改善，唐万新将德隆系内几块质量较好的资产都相继质押给了银行却仍旧无法缓解积重难返的断血之虞。正是在这样的时刻，宏观调控大闸陡然落下，与此同时，德隆试图进入城市商业银行的报告被银监会驳回。局势终于恶化到无法自控的地步。4月2日，德隆史上最后一次全体高层会议在沉闷的气氛中召开，会议决定了最后的一次“自救行动”，发动德隆机构的所有员工都去购买“老三股”，部门经理10000股，普通员工1000股。站在“不惑之年”门槛上的唐万新伤感地说：“这道坎过去了，德隆还会有更美好的未来，若过不去，大家再也没有机会坐在一起开会了。”

真正意义上的灾难从10天后正式开始了。先是合金投资率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，股市就将德隆过去5年所创造的奇迹和纸上财富全数抹去，流通市值从最高峰时的206.8亿元下降到2004年5月25日的50.06亿元，旦夕间蒸发将近160亿元之巨。 136

德隆系如同一只跛脚的巨兽，它的可怕崩塌，很快连累噤若寒蝉的股市。年初，沪深两市曾经开出过一个小阳春，沪市股指从2003年11月的1307点升到这年4月7日的1783点，然而，随着宏观调控的来临，股市应声下挫。在德隆系的狂跌效应下，市场哀鸿遍野，股指屡屡破位下行，轻破1300点等历史关口和心理关口，到年末，上证综合指数和深证综合指数分别收于1266.5点和315.81点，比年初分别下降15.4%和16.6%。创下2000年以来的新低点。

在30年企业史上，2004年是继1997年之后的第二个“崩溃之年”，昂然进军上游垄断行业的民营企业几乎全军覆没，而那些对宏观风险缺乏防范经验的企业也付出了惨重的学费。除了铁本和德隆之外，相继爆发重大危机的大型民营企业还有IT业的托普、房地产业的顺驰，以及顾雏军接手的科龙和张海收购的健力宝等。 137

在本轮宏观调控中，行政手段的威严出乎绝大多数观察者的预料。在

1月份的一次年会上，吴敬琏认为“中国经济将处在一个重要的关口上”，面对过热的投资，必须实施调控手段，不过，“应该主要采取市场经济的办法，而不是依靠政府对微观经济的直接干预。因为政府对微观经济进行干预，采用行政手段配置资源，常常是劳而无功，甚至会对经济效益造成很大的损害”。

8月份的《商务周刊》在一篇评论中颇为矛盾地写道：这是一个难以判断的市场。一方面，国务院就投资体制改革发出号召，“加快建立和完善社会主义市场经济体制，充分发挥市场配置资源的基础性作用，实行政企分开，减少行政干预，合理界定政府职能”；另一方面，中央政府在此次暴风骤雨般的宏观调控中，却饱受市场各界和多位经济学家“行政干预”的指责。

然而，对于中央政府来说，采用如此强硬的直接干预手段似乎也是别无选择。种种迹象表明，在一开始，决策层曾试图采用较温和的金融杠杆的方式，但是，企业和地方政府对此置若罔闻。就在中央政府数次明令缓行“投资拉动”之际，这年一季度全社会固定资产投资增长仍然创下新纪录。国家统计局的判断是：相当部分原因就是当国家紧缩投资的信号发出后，地方政府出于本地区利益的考虑，抓紧时间上项目、抢进度，要赶在中央关门之前挤进门去。国务院调查组的一位官员曾经对媒体透露过一个细节：他们上午刚踏上回京的归程，下午当地主要领导就在会议上公开指示下属，该咋干咋干，“还能因为盖几个电厂、钢厂就把我的帽子撸喽？”4月25日，中国人民银行副行长吴晓灵在参加海南博鳌亚洲论坛时公开喊话：“各界不要与央行博弈。不要因为央行现在出手还比较温和，就想趁这个机会赶快‘干一把’……希望各有关部门自觉控制，以免矛盾激化，导致央行采取大家不愿看到的更强硬措施，对大家都不好。”经济学家赵晓对吴晓灵这种做法的成效表示怀疑：“宏观调控从来都是一种利益分配。当前宏观调控反映出来的深层矛盾是中央与地方利益之间的博弈：一方面，中央害怕地方、企业和银行联合起来骗中央，害怕物价全面上涨，害怕承担可能过热的后果；另一方面，地方和民间却希望搭上本轮经济增长的快车，特别是要赶在中央关门之前挤进门去，这大大加剧了目前的投资扩张态势，至于投资过后所导致的过剩与经济下滑的威胁，并不在地方和企业考虑之内。”显然，在这样一种博弈格局下，中央不搞宏观调控，则最终的呆坏账要由中央银行来买单，中央搞调控，所带来的损失和成本则几乎完全由地方来承担。在利益关系错综复杂的博弈过程中，中国经济发展的深层次矛盾一览无余，庞大的国有资本集团以及相关联的地方政府利益已经形成了一股惊人的“挟持力量”。中央政府终于在犹豫一段时间后重拳出击。

发生在春夏之交的这场猛烈的宏观调控风暴，让国际观察者也有点不知所措。就在紧缩政策接连出台的5月初，《纽约时报》发表专栏作家托马斯·弗里德曼的文章，称“这些日子，美国、欧盟、日本和亚洲主要国家领导人在睡前都要对中国经济祈祷，世界逐渐被中国借助廉价劳动力、原材料需求以及外资投资而确保的巨大的资本力量套牢了，一旦中国泡沫破裂，世界上的所有泡沫就会一齐爆裂”。5月27日、28日，韩国政府连续召开紧急会议，分析中国计划对过热经济踩“刹车”可能对韩国造成的影响。韩国学者判断，中国占据了韩国总出口额的18%和贸易收支顺差的88%，如果中国政府为避免过热情况采取严厉措施，预计韩国的出口将锐减。就连一向出言谨慎的美联储主席格林斯潘也公开表示担忧，他在联邦参议院的演讲中说：“如果中国出现问题，对于东南亚经济体和日本，间接地对于我们，都会造成很大影响。”

然而，中国经济的走势再次让全球的学者跌破眼镜。这年三季度，亚洲开发银行曾预测全年中国国内生产总值增长将下降为8.3%，而中国商务部的数据更保守为7.5%。可是，最终国家统计局的数据显示，2004年的国内生产总值增长仍然高达10.1%，为1996年之后增长最快的年份，全社会固定资产投资7万亿元，比上年增长25.8%，全国进出口贸易总额超过了1万亿美元。[138] 这表明，中国经济仍然处在一个高速发展的通道里。在中央电视台的《中国经济年度报告》节目中，清华大学中国国情研究中心主任胡鞍钢教授对此的解读是，“中国作为一个快速的列车，它的行驶不是急刹车，是点刹车”。谁被点住，谁没有被点住，一目了然。

发生在钢铁领域中的故事就很有寓意。就当民营资本被严令叫停的时候，国有及国际资本则纷纷大踏步挺进。在铁本事件发生的同时，宝钢与当时世界最大的钢铁公司阿塞勒、第二大公司新日本制铁三方合资，开建1800毫米冷轧工程。此外，宝钢还与澳大利亚哈默斯利公司签署了每年购买700万吨铁矿石的长期订购协议。总裁兼董事长谢企华宣布，宝钢打算在2010年前斥资500亿～600亿元，将产量从2000万吨扩大到3000万吨，增加50%的产能。这一新闻震惊全球钢铁界。随即，中国第四大钢铁企业武汉钢铁集团表示，武钢的几个大规模项目，已经通过国家发改委审批，总投资将超过200亿元。其他的国有大型钢铁企业也纷纷启动新项目：本溪钢铁集团与浦项合作，启动了冷轧板项目；鞍山钢铁集团与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森克虏伯共同投资1.8亿美元，建设年产40万吨的热镀锌板项目；唐山钢铁集团、马鞍山钢铁集团则与世界最大的矿产资源企业必何必拓公司分别签署了300万吨铁矿石的订购协议。

跨国钢铁公司在中国的投资步伐似乎也没有停滞。这年4月22日，就在戴国芳被拘押的三天后，在距常州仅105公里的苏州工业园区，澳大利亚博思格钢铁公司投资2.8亿澳元（约17亿元人民币）的钢铁项目举办了热热闹闹的奠基仪式。公司总裁毛思民说："一切顺利得出乎意料，不到一个月我们就拿到了营业执照。"苏州工业园区则透露，博思格的项目从递交申请材料到颁发营业执照，前后只用了7个工作日。有媒体评论说，一个17亿元的项目，7天之内就搞定营业执照，这对于国内绝大多数地区的投资者来说简直是天方夜谭。因为按照国家现行规定，投资在5000万元到2亿元的项目须由国家发改委审批，2亿元以上的项目报国务院审批，整个程序烦琐，没有一年半载不可能批得下来——这也是铁本被查处的原因之一。况且，钢铁投资正是整顿调控的重中之重，铁本事件又近在眼前，博思格项目的神速实在让人惊叹。新华社记者徐寿松在《铁本调查》一书中十分感慨地写道："同一产业，同一时间，同一省份，铁本和博思格，一土、一洋两家钢铁公司的命运何以相隔生死两重门？！有人在门里轻歌曼舞，有人在门外长歌当哭。"139

从全年度的行业数据来说，人们也能看到真实的一面。在铁本被严处之后的几个月里，全国的钢铁产量似乎得到了短暂的控制，可是从6月份起就逐月加速回升，7月份开始日产水平连创历史纪录，至10月份更是突破日产80万吨，达到80.44万吨。前10个月，全国累计生产钢材2.72亿吨，比上年同期增产24.12%。2005年，产量继续在高速增长的轨道上前行，全国生产钢材3.71亿吨，同比增长又达到24.1%。更引人注意的是，在2004年，全国只有两家钢铁厂的钢材产量超过1000万吨，而到2005年一下子猛增到了8家，其中除了沙钢，均为国有大型企业。

即便被调控的民企，其命运也各不相同。与铁本同时被勒令停产的宁波建龙就有另一番生死情景。2004年2月，国家发改委、银监会等组成联合调查组进驻建龙。5月，在铁本事件后的一个月，中央电视台曝光建龙事件，其违规行为主要有三项：一，违规审批，将本应由国务院主管部门批准的项目变成了地方审批；二，未获环保部门批准，擅自开工；三，短贷长投，将银行7亿元流动资金贷款转成固定资产投资。从这些情况看，建龙违规性质与铁本非常相似，因此，被称为"铁本第二"。建龙被叫停的时候，其建设进度也与铁本差不多，炼铁高炉、热轧车间、码头等都基本建成，实际投入资金已达48亿元。项目停建消息传出后，复星的股价应声下挫。当时，唐万新的"德隆系"刚刚开始崩塌，同样为民营资本运作高手的郭广昌颇受关注。7月，有媒体披露"复星系"被有关银行列为"慎贷"黑名单，资金链随时面临断裂风险，复星一时间黑云压城。

与铁本不同的是，在事件发生后，尽管宁波市计委、国土资源局等6名干部受到了处分，但是建龙和宁波方面均没有人员被拘押，项目的实际控制人郭广昌更是没有受到限制，他仍有自救空间。郭广昌首先想要撇清建龙的民资成分。在被查处后的第一时间，复星股份发布公告称，公司和宁波建龙及股东没有任何关联。9月，郭广昌在杭州的一次长三角论坛上又突然暗示，建龙还隐藏着一家“影子股东”，那就是著名民营企业家、全国工商联副主席刘永好的新希望集团。郭广昌的撇清与暗示，都无非为了不断测试上层对建龙事件的处理底线。从后来的事态发展看，真正让建龙项目峰回路转的是浙江一家大型国有钢铁企业的参与。

就在建龙项目开建的同时，杭州钢铁公司在宁波大榭岛也开始筹建一个占地5400亩的钢铁项目。由于在拆迁等问题上的纠缠和效率低下，当建龙工程已经建设过半的时候，杭钢的大榭项目还没有正式动工。建龙搁浅后，浙江省政府当即提出了整合建龙和杭钢的意向。对此，处于有利位置的杭钢董事长童云芳放言，“要么控股，要么不参与”。郭广昌当然也不甘心被吃掉，他在杭州的那次论坛上便明确表示，政府综合考虑杭钢与建龙的发展是对的，但整合必须要以改革的方式，而不是以老套套，必须以最优化、最有竞争力的市场方式来解决以谁为核心的问题。他对记者说，“国企参股可以，控股得让民企来。不要借宏观调控之名，让国有企业来控制民营企业”。《财经》在关于此事的评论中问道：“在这场民营企业与国有企业和政府的谈判中，已被判定违规的前者显然居于弱势地位。但问题是，是否一定要让国有企业控股才可以放行？”

郭广昌的挣扎和传媒的质疑被证明是无效的。2004年8月，一个消息已经传遍财经圈：杭钢与建龙初步达成重组协议，杭钢持股51%，郭广昌方面持股49%。关于建龙事件的处理意见也如期下达，国务院将宁波建龙钢铁违规项目的处理权限下放到浙江省政府，这意味着重组后的建龙项目将获得“合法准生”。2006年年初，国家发改委以“发改工业[2006]434号”文核准了宁波建龙钢铁项目。根据批文，国家发改委同意杭州钢铁集团公司结合自身结构调整，对宁波建龙钢铁有限公司进行重组，由杭钢集团作为控股大股东，联合其他股东，将其重组为“宁波钢铁有限公司”。郭广昌以牺牲控股权为代价，死里逃生。

在本轮宏观调控中陷落的大型民营企业项目，日后大多被国有企业和跨国公司所猎获，铁本项目在三年后被南京钢铁集团和法国安赛乐公司共同重组，分崩离析后的德隆系被瓜分：中粮集团购得新疆屯河，辽宁机械集团入主合金投资，湘火炬遭到一汽、上海德国大众等20多家汽车公司的争抢，最后山东的潍柴动力得手。唯一侥幸独存的是东

方希望集团的电解铝项目，由于刘永行十分谨慎，其投资均为自有资金，所以避开了金融上的制裁。此后三年，一向开朗的刘永行变得极度低调，几乎不在公开场合露面。他后来透露说，中铝集团曾经多次试图控股该项目，均被婉拒。

民营资本的惨败，令人印象深刻。其后两三年中，反思不断，全国政协副主席、全国工商联主席黄孟复用“玻璃门”来形容民营企业所面临的尴尬局面。他描述说，“一些行业和领域在准入政策上虽无公开限制，但实际进入条件限制颇多，主要是对进入资格设置过高门槛。人们将这种‘名义开放、实际限制’现象称为‘玻璃门’，看着是敞开的，实际是进不去的，一进就碰壁。”西安海星集团董事长荣海的反省则更为直接，他说，“宏观调控的教训再一次证明，民营企业家一定要低估自己的能力”。

宏观调控对中国公司格局的影响十分深远，在相当长时期内甚至有“定局”的效果。

经济政策的莫测变幻，同样反射在商业思潮的波动与反复上。



▲郎咸平

在1月份，由河北的一份文件引发出一场关于民营企业家“原罪豁免”的大争论。这份由中共河北省委以“一号文件”批转的河北省政法委《关于政法机关为完善社会主义市场经济体制创造良好环境的决定》

称，对民营企业经营者创业初期的犯罪行为，已超过追诉时效的，不得启动刑事追诉程序；在追诉期内的，要综合考虑犯罪性质、情节、后果、悔罪表现和所在企业当前的经营状况及其趋势，依法减轻、免除处罚或判处缓刑。这一“豁免文件”跟改革史上的很多事件与宣告一样，尽管在法律操作上尚有空白和可商榷处，却是一个很强的政策信号弹。然而，随着宏观调控的开始，“豁免话题”很快被抛弃，舆论180度地大回身，转而开始对产权改革中的种种现象进行“绝不宽恕”的“原罪清算”。

在这次清算运动中，担当主角的是一位来自香港的金融学教授。1956年出生于台湾桃园的郎咸平毕业于美国沃顿商学院，该院以金融和财务教学闻名世界。郎咸平长着一张老成的明星脸，一头刚硬的灰发，能言善辩，自称“是一个喜欢生活在闪光灯下的学者”。2000年之后，受聘为香港中文大学和北京长江商学院教授的他常年在中国内地游学演讲。在这期间，他运用金融学工具对中国公司的财务治理进行了系统的研究。就在2004年夏天，他连续发布论文和演讲，对一些著名企业的产权改革方案提出了强烈的质疑。

6月17日，他公开质疑TCL，认定其股改方案实际是国有股权被稀释的过程，是“以股权激励为招牌，以证券市场为渠道，使国有资产逐步流向个人的过程”。根据他的计算，李东生持有5.59%的TCL股权，按最高市值达12亿元，因此他“成为TCL改革的最大受益者”。

8月2日，他发表《海尔变形记——一次曲折而巧妙的MBO》，矛头直指中国知名度最高的家电企业海尔。他分析张瑞敏对海尔的产权进行了三次“变形”。“第一次变形”是在1997年。这一年正是大规模产权改革的肇始之年，海尔成立内部职工持股会。2000年，由持股会为主体成立海尔投资，后者拥有海尔零部件采购和商标所有权，这两项内部交易获利高达34个亿。郎咸平认为，海尔商标不归海尔集团，反而归海尔投资所有，这是典型的“股东、保姆、职工”角色不分。“第二次变形”是在2001年。青岛海尔利用增发募集资金和部分自有资金共计20亿元，向海尔投资溢价收购青岛海尔空调器有限公司74.45%股份，产生的股权投资差额20亿元一次性转让给海尔投资。海尔投资手中有了运作的“第一桶金”。此后，海尔的金融资产扩张几乎都是以海尔投资的名义来进行，如控股长江证券、设立海尔纽约人寿。加上非金融资产扩张，海尔投资旗下的公司可查证的就已经达到12家，总资产（包括海尔品牌）已经超过650亿元。郎咸平认为“大部分经营活动由海尔集团转移到海尔投资，职工持股会几乎已经控制了所有的海尔”。“第三次变形”则发生在2004年前后，海尔投资正进行一系列资本运作，计划将海尔集团的全部白色家电业务注入一家在香港借壳上

市的海尔中建，然后将海尔中建更名为海尔电器集团。如果运作成功，海尔投资将最终成为海尔中建最大控股股东，“到了这里，由张瑞敏等管理高层控制的海尔持股会曲线MBO取得成功”。 140

就在《海尔变形记》发表的一周后，郎咸平掷出第三颗“震撼弹”。他在上海复旦大学发表题为《格林柯尔：在“国退民进”盛宴中狂欢》的演讲，直指顾雏军使用多种伎俩，“利用一些地方政府急于加快国企退出的思路，将收购与改制打包在一起，玩了一把双方互惠互利的双赢游戏”。 141

郎咸平的三次讨伐在企业界、舆论界和经济理论界平地掀起了一场轩然大波。在整个秋天，甚至转移了人们对宏观调控的关注。某种意义上，这位来自香港的、敢于放言的金融学教授对开始于1998年的产权清晰化运动进行了一次“总清算”。他的结论是：“我不反对国企改革，但是目前有些国企通过‘国退民进’，将国有资产以贱卖的方式（包括MBO）转成私人资产以提高效率的做法是我所反对的。当前这种利用法制不健全的空当，合法地侵吞国有财产的现象，和当初俄罗斯私有化运动极为类似。”语锋犀利的郎教授还打了一个很生动的“保姆”比喻——“我的家又脏又乱又差，找来一个保姆，帮我把家收拾干净了，她算是有功劳，可是这个家突然就变成保姆的了。这是一件很荒谬的事情。”据此，郎咸平提出三个观点，必须暂停产权交易、必须禁止MBO、民营企业与国有企业争利问题不是当前经济改革的重点。



▲顾雏军

在郎咸平的炮轰中，三大企业表现各异。海尔仅仅发表了一个简短的声明称，“郎先生发表的文章是以海尔是国有企业为前提的，众所周

知，海尔不是国有企业，海尔没有任何违规、违法行为，不予评价”。TCL也如出一辙地“不予评价”，李东生甚至在一次媒体追问下反问说：“郎咸平是谁？”中国企业在产权改革中的法制空缺尴尬终于暴露无遗。在过去的几年里，几乎所有的产权改制方案都是“见光死”，没有几家企业经得起、法律及财务意义上的公开审查。郎咸平显然不是第一个提出质疑的人。如果所有被质疑的企业都顾左右而言他，三颗“震撼弹”将有去无回。富有戏剧性的是，其中一个中弹的人居然起而反击。

反击的是性情自负而暴烈的顾雏军。在郎咸平复旦演讲后的第四天，顾雏军发出严厉的律师函，声称其演讲造成了诽谤，要求郎咸平发表更正并道歉，否则将“采取一切必要的手段以保护他的名声”。正愁没有对手的郎咸平当然不会示弱，三天后，他在北京长江商学院的办公室里召开媒体见面会，公布了顾雏军的律师函，声明“绝不会更改或道歉”，并控诉“强权不能践踏学术”。第二天，顾雏军当即向香港高等法院递交了起诉状，以涉嫌诽谤罪起诉郎咸平。

郎顾之争很快升温、升级。郎咸平提出的质疑，涉及中国企业改革的路径抉择与道德倾向性，所以让一大批经济学者都卷入其中，一时间观点针锋相对，护顾卫郎之争，十分热闹。一些学者认为郎论偏颇，对中国企业变革的大方向有误读，不够宽容。复旦大学张军教授认为郎咸平的案例研究“攻其一点，不及其余，有失偏颇”。北京大学张维迎教授还发表演讲，呼吁舆论环境要“善待企业家，不要把他们妖魔化”。同时，也有一些以“新左派”自居的学者为郎咸平大声叫好，中国社科院研究员左大培等10多人联名发表声明“声援郎咸平”。这场大论战顿时掀起惊天骇浪，中国经济界几乎所有重量级的学者都发表了自己的观点，立场鲜明对立，构成近20年来经济理论界规模最大、火药味最浓的一次大论战。

在学者们的隔空交战中，贸然出头的顾雏军成了唯一的“炮灰”。格林柯尔在产权并购上的手段原本就游走在法律边缘地带，“只能做，不能说，一说全是错”，怎么经得起放在舆论的“显微镜”下考验。顾雏军为了证明“清白”，还十分高调地邀请国务院发展研究中心企业经济研究所协办，举办了“科龙20年发展与中国企业改革路径”的研讨会，会上，企业经济研究所罕见地为科龙出具了一份验明正身、全面肯定改革经验的报告书。第二天，这份报告书的摘要以广告的方式被刊登在各大财经媒体的版面上，顾雏军颇为得意地说：“外面很多评论让我恍若隔世，仿佛回到‘文革’年代……现在又是一夜之间，许多经济学家认为我没有问题。”从事后的效果看，这次研讨会、报告书及软文广告起到了负面的效应，顾雏军好像越描越黑，在公众印象中，他已

经显然成了侵吞国有资产的符号化人物。在新浪网进行的网民调查中，超过90%的网民认为“顾雏军肯定有问题”。就在研讨会召开的同时，国家审计署悄然进驻科龙电器，展开调查。11月，深交所与香港联交所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。2005年1月，香港联交所以关联交易为名对顾雏军进行公开谴责。科龙股价应声下挫。顾雏军为自己和科龙引来烧身大火。[142]

郎咸平发动的这场“讨伐”，让他如愿以偿地成了一个明星级经济学家。不过，郎顾之争最后的结局其实已超出了这位公司财务专家的初衷。他本人也在这样的论战中走向极端，提出了“大政府主义和威权政府”的概念，还以中国电信等垄断公司的经营业绩来证明“中国国有企业从来不比民企差”。在很多人看来，郎咸平好像是安徒生童话《皇帝的新装》里的那个小男孩，他大胆地喊出了真相，不过却说错了真相背后的答案。美国《洛杉矶时报》在评论中认为，“郎咸平对中国经济改革的某些批评并不是孤单的声音，他代表着一个被称为‘新左派’的日益有着影响力的团体，他们对国有企业民营化和中国经济的试验进行抨击”。北京大学教授周其仁在一篇《我为什么要回应郎咸平》的文章中说：“我是想破脑袋也想不出来，到底怎样郎咸平才觉得对。”周其仁的观点是：“产权改革不是什么好事之徒策划出来的。就是把主张产权改革的经济学家全部枪毙，只要走市场经济之路，公有制企业还是要搞产权改革。问题是公有制企业的改革实在前无古人，困难自成一家。当初没有清楚的约定，倒回去厘清产权份额谈何容易！正是在这个意义上，我一直认为实践具有第一位重要的品格。”[143]

从宏观调控到“郎咸平风暴”，2004年的中国企业界可谓大戏不断、惊心动魄。一直到秋天，人们才突然记起，2004年是很多著名公司创业20周年的“庆典之年”。

1984年被称为“中国现代公司的元年”，海尔、联想、万科、四通、科龙、健力宝和牟其中的南德均创建于1984年。对于商业研究者来说，20年是一个具有指标意义的年份。1982年，年轻的麦肯锡顾问汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼出版了改变当代管理潮流的《追求卓越》，其研究方法便是以20年间成长性最好的43家美国企业作为基本分析样本，从而归结出了卓越公司的八大属性。不过，当人们把目光投注到这些名声显赫的“中国20年公司”的时候，看到的事实却是，它们都无一例外地身陷于成长的突围期，成长路径的惯性让这些一度十分成功而自负的公司开始陷入集体徘徊。

当年出名最早的南德集团早在5年前就已灰飞烟灭，曾经的“资本经营大师”牟其中现年已经64岁。在武汉的监狱中，他每天跑步4000米，

冬天坚持用冷水洗澡，同时不断地为自己喊冤。这年，他读到了德隆崩盘的新闻，对唐万新这位也被关押到武汉的万县小老乡很是关注，还专门写了一段自己的评论："我在狱中看到的有关德隆的资料非常有限。这让我想起了成都'武侯祠'的一副楹联：'能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。'在我看来，德隆今天的命运跌宕，是在国内宏观环境，即法制条件、金融条件、道德条件尚未具备时，又不采取特殊的防范措施，以为自己处于成熟的市场经济环境中，孤军深入，身陷计划经济重围的结果，结果只能是被人聚而降之。"其言辞感怀，颇似"借他人之酒杯，浇自家之块垒"。 144

四通曾是中关村高科技企业的一面旗帜，而此时的它已经找不到"主营业务"。过去几年里，它最成功的一件事情是"碰巧"拥有一个叫王志东的天才员工，并投资创建了新浪网。在2003年2月至2004年2月的一年时间里，作为新浪大股东的四通电子先后15次在纳斯达克套现，共获得1.47亿美元，这成为四通最重要的赢利点。2003年12月，总裁段永基出人意料地宣布四通出资11.7亿港币收购史玉柱的脑白金业务，今后四通发展的两大产业是网络文化和保健品。

广东的科龙和健力宝，无疑是过去20年里中国最优秀的家电和饮料公司，可是现在它们正身陷乱世。创业者潘宁和李经纬都已经先后离职，前者出洋做了寓公，后者躺在广州医院里戴罪"双规"。通过暧昧手段得手这两家企业的顾雏军和张海显然无法掌控这两艘大船。就在这年，顾雏军突然遭遇"郎顾之争"，身陷其中不能自拔。年轻的张海则一改李经纬主攻城镇市场的策略，转而主打北京、上海等中心城市，健力宝陷入无比凶险的营销困境。在今后的一年里，顾、张将相继黯然出局，科龙、健力宝最终落得被廉价出售的悲惨下场。

跟上述企业相比，深圳的万科集团和王石则要显得顺利得多。自从专心于地产后，万科此去几无险途。1998年前后，王石突然被查出患上了一种很奇怪的心血管疾病，医生断言，最长一年，他一定会坐上轮椅。突如其来的疾病彻底地改变了王石，这位身上流淌着强悍的军人（父亲）和游牧民族锡伯族（母亲）血液的男人开始重新思考生命与商业的意义。他在自己的"王石online"网页上引用捷克前总统兼思想家哈维尔的一句名言："病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有许多虚假意义的人，更能寻找人生的信念。"便也是从这时起，"病人王石"疯狂地喜欢上了有利于心脏和血管扩张的登山运动。他发誓要登遍全球各大洲的最高峰。2002年2月，王石登上非洲最高峰乞力马扎罗峰，5月，登上北美最高峰麦金利峰。2003年5月，52周岁的他成功登顶珠穆朗玛峰，成为登顶珠峰年龄最大的中国人。他在登山

日记中写道："登山是一个后悔的运动，一进山后，马上就会出现头晕、恶心等高山反应，感到后悔。身下就是深渊，令人不寒而栗！因为难度大，上攀的队员挤压在这里，有的费一个小时才能通过，见到这种情景，瞬间产生恐惧感……那个时候在顶峰上，一方面是因为太疲惫，另一方面是因为缺氧，人有点麻木，所以没什么崇高激动的情绪。"145

不断的攀登，让王石很快成了企业家群体中的"异数"，他的名字有时候会出现在报纸的时尚版和体育新闻版。他还成为中国移动通信、摩托罗拉手机和大众汽车的广告代言人，在他之前还从来没有出现过这样的事情。人们开始拿他与有"欧洲顽主"雅号的英国维珍集团CEO理查德·布朗森和喜欢作秀的美国地产大亨唐纳德·特朗普相提并论。万科的具体事务都交给了比王石小14岁的郁亮打理，这是一位毕业于北京大学国际经济系、有着干练的财务与管理才能，同时又颇有理想的年轻人。一个奇妙的现象发生了，王石离万科越远，他对万科的影响力和品牌贡献越大，对高度的追求和无所畏惧的浪漫气质竟让万科跟王石一样成了中国公司中的一个"另类榜样"。



▲王石登山

9月，万科迎来创业20周年的纪念日。当记者请王石谈感想时，这位"不务正业"的企业家竟表现得有点焦虑。他说到了两个例子。2003年10月，王石去云南弥勒参加中国企业家论坛，探讨企业的伦理道德问题。王石发言称，万科多年诚信守法，从来没有行贿。与会主持人问在座的各位企业家："谁敢说你们没行过贿？没有行贿的请举

手。”在座的数百个老总就开始你看我，我看你。过了一会儿开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的，最后有五六位举手。不久后，王石又去一家大学的MBA班讲演，谈到这次论坛上的感受，主持人又做了个现场调查，“不相信万科没行贿的同学请举手”。结果举手的超过半数。王石感慨：“大家似乎都默认，在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿才是不正常的。”王石问：“我们是不是已经病得很重了？”

在20年公司中，青岛的海尔与北京的联想无疑是最令人瞩目的两家，张瑞敏和柳传志是过去20年里成就最大、公众知名度最高的两位企业领袖。在很多时候，这两家企业的前途被视为中国公司成长的风向标。让人吃惊的是，在创业20年的光荣时刻到来的时候，它们好像都处在一个艰难的抉择关口。

海尔的现状不容乐观。这家企业的命运转折其实是在1997年前后，在此前的民族企业振兴浪潮中，海尔被寄予厚望。它被国家有关部门列为冲刺“世界500强”的6名“国家级种子选手”之一，张瑞敏也颇以此自许。然而，随着亚洲金融风暴的爆发，原定的扶强战略突然转向，家电产业不再成为国家政策倾斜的重点领域，海尔的财团化扩张道路中断，“500强梦想”陡然变得艰难起来——事实上，联想、长虹等公司日后的成长路径的衍变均与此相似。一向激情四射的张瑞敏变得沉默起来。在过去的六七年里，他一直坚定地做着两大工作，一是海尔产权的清晰化改造，二是海尔的国际化战略，前一项只做不说，后一项鸣鼓而进。张瑞敏认为，“在加入WTO以后，对中国企业来讲，走出去，实现国际化是一个必然的选择”。从海尔公布的数据看，它确实是最为积极地实施海外投资的中国家电企业。到2002年年底，海尔在菲律宾、伊朗和美国等地建立了13个工厂，海外营业额达10亿美元。在国际信息公司欧睿（Euromonitor）发布的全球家电排行榜上，海尔在白色家电制造商中跃居全球第五，海尔冰箱的市场占有率跃居全球第一。不过，它的国际化战略及实际成效，还是受到了舆论的质疑。2002年3月，美国《商业周刊》刊文《质疑海尔》。该文称：“海尔的一些海外投资并不明智，得不偿失，并且因为公司广泛进入如金融、个人电脑等产业而分散了主业注意力。此外，据说海尔因为大肆扩张而负债累累。但由于其董事会守口如瓶，从不谈及债务问题，所以具体负债情况如何，不得而知。那么赢利情况如何呢？公司说所有的部门（分公司）都是赢利的，但没有透露细节。北京的一位美国零售顾问说：海尔是个谜。”

这篇报道被发行量很大的《南方周末》转载。7月，国内另一份很有影响力的政经杂志《南风窗》刊长篇报道《六问海尔》 146 ，对海尔

全球营业额的真实性、公司治理结构的合法性、产能扩张战略的风险以及海尔的企业文化等都提出了尖锐的质疑，这是光环绕体的海尔自创建以来所受到的最严厉的舆论攻击。此后，几乎国内重要的财经媒体都刊发了对海尔颇为不利的报道，甚至还出现了以曝光海尔为主题的财经图书。

对这些迎面袭来的批评风暴，出人预料的是，善思敏辩的张瑞敏无一进行辩护，保持了难堪的沉默，唯有与他相熟的《中国企业家》杂志社社长刘东华在一篇随笔中为他缓颊，刘东华用一种不无解嘲的口吻说："难道张瑞敏会比我们傻？"2004年，刚刚从质疑迷雾中走出来的张瑞敏再遭负面新闻包围，一直以来低调运作的海尔产权改革又被郎咸平劈头盖脸地一阵痛批。张瑞敏再一次视而不见，表现出强大的隐忍力。

12月26日，是海尔创业20周年的纪念日，公司文化部门原本拟定的构想恢宏的庆典盛会被悄然取消，取而代之的是一个规模不大的研讨会。在发言中，张瑞敏第一次对几年来的质疑给出了回应。他说："如果没有来自方方面面对海尔的质疑甚至个别的恶意中伤，就没有今天思考更加冷静、思维更加缜密、心理承受能力更强、可以更加有能力驾驭复杂局面的海尔，我认为这是好事。这些质疑不管对错，对海尔都是一种提醒，我们会更好地思索这些问题。'生于忧患，死于安乐'，一片赞扬声中企业不可能很好地生存。"

会后，心潮难平的张瑞敏决定送给自己一个礼物。自1998年起，他的办公室里一直悬挂着一幅书法，那是他讲过的那句流传甚广的名言："战战兢兢，如履薄冰"。他日日端视，如同面壁。今天，他又让人买来一艘泰坦尼克号的沉船模型，摆放在办公桌的正前方。他说："我要一抬头就看到它。"[147]

"做得好，一步登天；做不好，打入地狱！"就在海尔召开研讨会的半个多月前，12月8日凌晨，在位于北京海淀区创业路上的联想大厦三楼圆形会议室里，整夜未眠的柳传志忧心忡忡地迸出这句话。几个小时后，联想集团在五洲大酒店发布新闻：用12.5亿美元收购IBM的PC业务。全球IT业震惊。[148]

在过去的几年里，联想经历了分拆交棒、进军互联网以及回归PC的曲折历程。比海尔、科龙等"同期生"幸运的是，柳传志很有远见地早早解决了联想的产权问题，所以，他不必像张瑞敏那样两线作战。更幸运的是，柳传志还找到了自己的接班人。2000年5月，在联想的新财年誓师大会上，柳传志亲手将绣有"联想电脑公司"和"联想神州数码公司"的两面大旗交到了杨元庆和郭为手中。这两人是他培育了10多年

的爱将。杨元庆是销售奇才，联想电脑在中国市场击败众多国内外同业的战役均由他发动指挥，这是一位敏捷而又内敛，有时候还略带腼腆的年轻人。郭为则一直是联想集团的行政长才，那句著名的广告词“人类没有联想，世界将会怎样”便出自他的创意。在柳传志的主导下，联想一分为二，杨元庆分得联想的名号和最重要的PC业务，其中包括90%的财产、80%的员工和业务收入，郭为的神州数码则分走IT服务业务。2001年4月20日，在又一次的誓师大会上，杨元庆从柳传志手中接过了一块刻着四个镏金大字“联想未来”的牌匾，正式就任联想集团总裁一职。



▲联想未来

少帅登台，自然万象更新。在上任的第一天，杨元庆就在胸前别了一个小牌子“请叫我元庆”，清新之风吹拂联想。他迅速确定了未来三年的发展目标，提出“高科技的联想，服务的联想，国际化的联想”三大战略转型。联想将实现营业额50%的递增，到2003年达到600亿元人民币，10年后，20%~30%的收入将来自国际市场。杨元庆宣布全面进军互联网产业，相继以3亿元收购财经网站赢时通40%的股份，出资5000万元创办新东方教育在线，创建大型门户网站FM365，此外还与美国在线——时代华纳成立合资公司，与有“小超人”之称的香港李嘉诚之子李泽楷的盈科数码动力合作开发宽带电脑。杨元庆豪气干云地宣告，“联想将全面转型为一家互联网公司”。然而，这个看上去前途远大的战略很快陷入泥潭。就在FM365创办的时候，纳斯达克指数

开始狂跌，杨元庆赶上了一个凄冷的寒冬。其后几年，网络泡沫破裂，联想在互联网产业的数亿元投入全数打了水漂。投资上亿元的FM365和新东方教育在线都被迫关闭，花3亿元买回的赢时通股值缩水90%，与美国在线——时代华纳和李泽楷合作的项目均不了了之。2004年3月，联想互联网部门实施大面积裁员，一篇由联想员工根据自己亲身经历写成的日记体网文《联想不是我的家》被广泛传播。这篇日记写道："今天就是面谈日。在B座一层的两个小会议室。进去的人，领导首先肯定他过去的成绩，然后解释战略裁员的意思，然后告知支付的补偿金数额，然后递上所有已经办好的材料，然后让他在解除劳动关系合同上签字。平均每个人20分钟。被裁的员工事先都完全不知情。在面谈之前，他们的一切手续公司都已经办完，等他们被叫到会议室的同时，邮箱、人力地图、IC卡全部被注销，当他们知道消息以后，两个小时之内必须离开公司。""裁员风波"几乎把柳传志苦心经营多年的联想神话一击而碎，8月，杨元庆自降薪金一半以示自责。

从未尝过败绩的少帅一掌大印就蒙羞惨败，这让联想的发展战略和接班人计划广受诟病，有的人甚至又将冷却多年的"柳倪之争"拿出来再做评点。在敏感的动荡时刻，柳传志顶住压力，力挺爱将，认为"杨元庆的失败是可以接受的"。杨元庆亦表现得十分坚强，他对记者说："一个冬天的洗礼，让自己除掉这样的浮躁，使自己的心态更加健康。我觉得，这是一个很好的收获。"柳、杨反思，决定"痛做减法，全面淡出IT服务、网络、软件领域，重新聚集力量于个人电脑"。此刻，联想PC业务也处在滑坡的危地，其国内市场占有率从2001年的30%下滑到24%。重回个人电脑，联想必须寻找到新的出击点。这时候，IBM突然找到联想，声称愿意出售它的PC业务。过去几年，在传奇CEO郭士纳的领导下，IBM从生产硬件转为提供服务，以制造为赢利来源的PC业务成了"鸡肋"。[149] 2003年，PC事业部亏损2.5亿美元。而对联想来说，并购可以一下子从全球第九大个人电脑厂商跃升到第三位，仅次于戴尔和惠普，年收入规模由30亿美元膨胀到120亿美元，从而进入"世界500强"企业。

不过，并购的风险无疑是巨大的。此时的联想握有4亿美元的现金，用柳传志的话说，"稍有不慎就都打干净了，而且还欠了投资人的债，这是不堪设想的"。就当他为"登天"还是"下地狱"无尽踌躇的时候，杨元庆一直坚定地跟在左右。这是两个年龄刚好相差20岁、性格迥异的企业家。20年前，40岁的柳传志一无所有，刚刚开始激情创业，而此刻，40岁的杨元庆坐拥数十亿元资产，却面临人生和事业最严峻的挑战。

尽管遭到所有股东的全票反对（这是柳传志在2007年9月才对外透露的），柳、杨最终决定不放过这次机会。联想与IBM达成的购并协议是这样的：IBM出售全球范围的笔记本、台式机业务和Think系列品牌，联想支付的交易价格为17.5亿美元，其中含6.5亿美元现金、6亿股票以及5亿美元的债务。在新闻发布会上，柳传志说："不冒险怎么办，不冒险在中国窝在这个地方也是不行的，不突破慢慢就只有萎缩。"

联想的购并成为本年度最后一条，也是最重大的公司新闻。国内外舆论一时沸腾，表现得十分两面化。一方面，很多人振奋于联想的国际化雄心，IT观察家姜奇平评论："联想做了一件人们期待已久的正确的事情。以市场换品牌，成为联想走向世界的中国道路。"《华尔街日报》亦认为，"收购案将使IBM成为联想的忠实客户"。另一方面，忧虑之声也不绝于耳。购并新闻公布当日，在香港联交所上市的联想股票先涨后跌。香港《信报》的分析认为，"主要因为券商普遍看淡联想收购IBM全球PC业务的消息"。国内媒体的报道也很谨慎，《财经》杂志的标题是《联想豪赌》，《财经时报》的标题是《联想大跃进：游走于成功和成仁之间》。

站在创业20周年门槛上的柳传志此时内心也同样忐忑不安。有一次，他去北京大学的MBA总裁班授课。他做课堂测试，问："有多少人看好这次并购？"全班93个总裁同学只有3人举手，其中两位还是来自联想集团的经理人。两年后，柳传志回想说："我当时心里真是一凉。"不过，对于这位经历过无数风浪的企业家来说，他也许更愿意用历史的眼光来直面今日的风险。在并购新闻公布一周后的12月15日，联想举办20周年纪念大会。柳传志在登台演讲的一开始就把历史拉在了一起："1985年年初，我第一次参加IBM的个人电脑代理商会议，端坐在最后一排，怀着科技人员刚刚下海的心情，紧张而兴奋，这是一个新事业的开始。20年后，2004年年底，我代表联想集团，在收购IBM全球PC业务的文件上签字，感受到全中国乃至世界目光的注视，同样让我感到紧张和兴奋。这是联想两代人梦想的实现，同时又是一个新的事业的开始。"

在很多人听来，还有什么语言比这段表述更能证明中国公司的进步和力量？

【企业史人物】"江湖"总裁

2004年9月，《中国企业家》杂志的封面人物是陈久霖。在《买来个石油帝国》 150 的豪气大标题下，编辑特意把下面的这个悬念也刊印在封面上："陈久霖能否靠海外收购把中航油打造成中国第四家石油

巨头？”这家杂志社不会料到的是，仅仅4个月后，它不得不做了另一个长篇的封面文章：《谁搞垮了中国航油？》 [151] 。

陈久霖被认为是一个商业奇才。1997年，36岁的他受中国航油集团公司委派，前往新加坡接手管理中国航油（新加坡）股份有限公司。这家公司成立于1993年，最初两年亏损，之后又休眠两年，近乎一个空壳。陈久霖到新加坡的时候，只有一人来接机，而他也是陈久霖唯一的下属。上级给陈久霖的创业资本是21.9万美元，7年之后，他交出的成绩单是：中国航油（新加坡）净资产增长890倍，达1.5亿美元，经营业务从单一的进口航油采购逐步扩展至国际石油贸易，公司于2001年在新加坡交易所主板挂牌上市，成为出了名的热门股。它成为中国国有企业在海外创业的标本，公司的经营业绩和管理机制被列为新加坡国立大学课程教学案例。它还曾获颁新加坡上市公司“最具透明度企业”称号，并被美国应用贸易系统（ATS）机构评选为亚太地区“最具独特性、成长最快和最有效率”的石油公司。陈久霖本人被推选为新加坡中资企业协会第四任会长，2003年10月，被达沃斯的世界经济论坛评选为“亚洲经济新领袖”。陈久霖的年薪为2350万元人民币，不仅创造了中国国有企业之最，也高居新加坡上市公司管理者之首，被誉为“中国打工皇帝”。

后来披露的事实表明，陈久霖的成就其实又是一个垄断者的神话。中国航油集团公司几乎占据了中国内地航油供应的全部市场，同时享有独家进口权。这直接导致中国航油价格一直处于相对较高的位置，比日本高出60%，是新加坡航油价格的2.5倍，有时，内地航油价格比国际均价高出一倍有余。可悲的是，尽管拥有这种垄断性经营优势，体制僵化的中国航油居然多年来仍然获利乏术。陈久霖是那个让垄断产生了效益的人。他初到新加坡时，这家分公司只负责集团内的航油运输业务。为了能获得集团进口航油的采购权，陈久霖逐一拜会各位总公司领导。为了说服某位领导，他曾冒着漫天大雪一直在人家门口等到晚上11点。就这样，集团终于拗不过陈久霖的坚韧，答应给予新加坡公司几万吨进口航油额度试试。但陈久霖仍然面临资金紧张的困难，当时采购一船航油需要600万～1000万美元，没有任何资信的陈久霖居然说服法国巴黎国民银行试探性地给予他1000万美元的融资额度。借此，他做成了第一笔生意，并赢利30万美元。从此，陈久霖成功闯入垄断者的游戏。为了从总公司拿到更多的订单，陈久霖通过批量运输、比较采购等途径成功地压低了油品的价格，很显然，跟集团公司内的其他经营者相比，他是一个更懂得商业谋略的人。由于他的努力，中国航油集团进口油的成本不断降低，由此获得的利润也相应大幅增加，新加坡公司也获得了越来越多的采购权，并肩负为集团公司平抑油价、降低采购成本的重任。1998年，中国航油（新加坡）就

从总公司的26船货中拿到了21船的订单，通过它采购的油品，在中国航油全部进口航油中所占比例一下子攀升到92%。2000年3月，中国航油总公司正式下文，要求包括参股公司在内的所有下属公司在今后几年必须通过中国航油（新加坡）在海外采购航油。就这样，陈久霖让一个账面资金不过20多万美元的空壳公司，变成了年营业额高达9.15亿美元的大型贸易企业。从2002年开始，陈久霖进军投资实业和收购，试图从一个贸易公司转型为集石油实业投资、国际石油贸易和进口航油采购为一体的工贸结合型的实体企业。当年4月，中国航油（新加坡）通过投标方式，成功地获得西班牙最大的石油设施公司CLH公司5%的股权，代价是6000万欧元。7月，它又收购了上海浦东国际机场航空油料有限责任公司33%的股权，成为该公司第二大股东。2003年，它收购新加坡国家石油公司（SPC）20.6%的股权，这家公司是新加坡唯一由国家控股的上市公司，经营石油天然气的开采、提炼以及原油和成品油的销售。业务遍及东南亚地区。经此数役，陈久霖声名大噪。



▲陈久霖

陡得大名的陈久霖不仅成了中国航油集团的一面旗帜，更被当作中国国企“走出去”的过河尖兵。不过在评价标准颇为奇异的国有体制内部，他又是一个颇有争议的另类。有一次接受媒体采访，陈久霖十分率直地说：“危机时刻伴随着我，我最担心的就是‘乌纱帽’有一天被拿

掉。”为了用更大的成功来证明和巩固自己，他开始涉足石油衍生产品的期货业务，以卖空期权的方式进行投机。陈久霖自信地认为，中国航油握有垄断而稳定的航油进口业务，以此身份从事期货，自然赢多输少，罕有失手者。他因此自许说：“中国人在世界上也可以成就索罗斯那样的投机家。”不过也有期货专家提醒他：“中国航油做期货，是一种极其冒险和不聪明的做法。即使中国航油赌赢了，赚的只是卖期权得到的少量权力金，而一旦赌输，赔进去的数额将是巨量的。这是一场风险和收益极不对等的游戏。”陈久霖不以为然。后来事实证明这成了一场悲剧。

2003年，美国攻打伊拉克，稳定多时的全球油价猛然上涨，卖空的陈久霖陷入困局。2004年3月28日，陈久霖首次得知期权投机出现580万美元的账面亏损。此时，摆在陈久霖面前有三种选择：一是斩仓，把亏损额限制在当前水平，纸面亏损由此转为实际亏损；二是让期权合同自动到期，账面亏损逐步转为实际亏损，但亏损额可能大于也可能小于当前水平；三是展期，如果油价下滑到中国航油期权卖出价格，则不至于亏损并因此赚取权力金，反之，则可能产生更大的亏损。为了掩盖亏损，陈久霖决意铤而走险选择第三方案。他注入资金，继续赌博。到10月3日，亏损陡然扩大到8000万美元，这相当于上市公司2003年利润总额的2.5倍，而5200万桶的交易量也已经是航油集团每年实际用油的数倍。陈久霖被迫向北京求救，集团公司决定出手救助，陈久霖再筹得1.07亿美元暗中用于补仓。然而，油市走向依然朝恶化的方向演进，陈久霖补进去的钱被一口一口地吃掉。到11月29日，中国航油终于信心崩塌，在高价位时全部斩仓，5.5亿美元的实际亏损成为事实，第二天，中国航油（新加坡）向当地法院寻求债务重组。由英雄而成罪人，陈久霖仅用了8个月的时间。

陈久霖败局后，国内传媒从企业家身份的角度对其做过一个对比性的猜测：如果陈久霖是个私营企业主，他经营的中国航油属于自己，他会怎么选择？毕竟，当时斩仓，580万美元或者更多一些亏损，对于一个年利润4000万美元的公司来说，还不是什么“塌天灾难”，而继续豪赌，对事关自己金钱和命运的企业主来说，则是不能承受之重。但陈久霖是个国企领导人，经营中的任何失误也可能演变成导致他下台的理由，毕竟，国有企业和其领导人的关联度很脆弱。报告亏损，可能成为“多米诺骨牌”，让他下台；再赌下去，最多也是个下台，干吗不再冒把险？陈久霖的选择，其实可能是众多国企负责人的共同思维。

经济观察家王巍更是用一个新的名词——“江湖企业家”来形容陈久霖式的国有企业经营者。这类企业家“高度迎合市场需求，积极勾兑政

府资源；巧妙地利用多种身份获益，刻意地回避所有规则；既无视公司治理规则，也回避政府的组织制约；成则安身立命实现个人抱负，败则振振有词地推诿于传统体制的束缚”。王巍认为：“江湖企业家”正是无视公司治理规则也规避政府管制的特殊群体，他们非常善于用市场动作来绑架政府决策，用政府行为来掠夺市场利益。一方面，娴熟地把玩着政治技巧，利用政府的身份来高屋建瓴地控制资源和割据市场，挥霍着市场上无法抗衡的霸气；另一方面，又鼓噪市场观念，利用企业的体制来设置无数江湖规则以屏蔽政府的干预，表现出体制内难以容忍的匪气。中航油这一类具有垄断特权的企业应当从陈久霖的背后走上前台，接受市场的质疑。与无数在市场上艰难竞争的中小企业群体相比，正是中航油这样的垄断企业群体才可能成为威胁市场秩序，颠覆政府规则的主力，才是构成“江湖企业家”最深厚的土壤。

陈久霖事件还有一个很让人唏嘘的情节是，当5.5亿美元的巨亏曝光后，他不仅是罪魁祸首，而且是唯一的责任人，所有的上级和同僚都消失了。新加坡检察机构曾将中国航油董事长及董事等5人一起告上法庭，最终只有陈久霖一人获罪，其他人都在国资委的担保下回国继续工作。所有的机构及个人都快速地与陈久霖撇清干系，他失去了工作，工作签证随之被取消，只能凭旅游签证停留在新加坡，银行存款被冻结，信用卡被注销。他曾向上级申请给予部分生活费、子女抚养费，但没有任何回音。每次上法庭，陪同他的人只有一个律师和一个私人朋友，在审判庭上他曾戴着手铐向有关方面写求援信，观者颇为动容。不久前，他还是显赫的国有企业领导者，代表着一个庞大的国有利益集团，现在突然成了一个没有任何组织的“孤儿”。羁留新加坡期间，其老母数度病危，陈久霖两次申请回国探望而未得批准，直至母亲去世13天后，才被允许回国奔丧。陈久霖在乡下土坟前恸哭不起。2006年3月，新加坡初等法院以隐瞒公司巨额亏损且涉入内线交易等罪名，判处陈久霖服刑四年零三个月，同时罚款27.7万美元。历史往往出奇的巧合，10年前的1995年，也是在新加坡，英国巴林银行驻新加坡首席交易员尼克·里森在投机性外汇交易中损失12亿美元，导致有223年历史的巴林银行倒闭。陈久霖坐牢时，尼克·里森已经出狱，在爱尔兰的一家小足球俱乐部当财务主管。

2005深水区

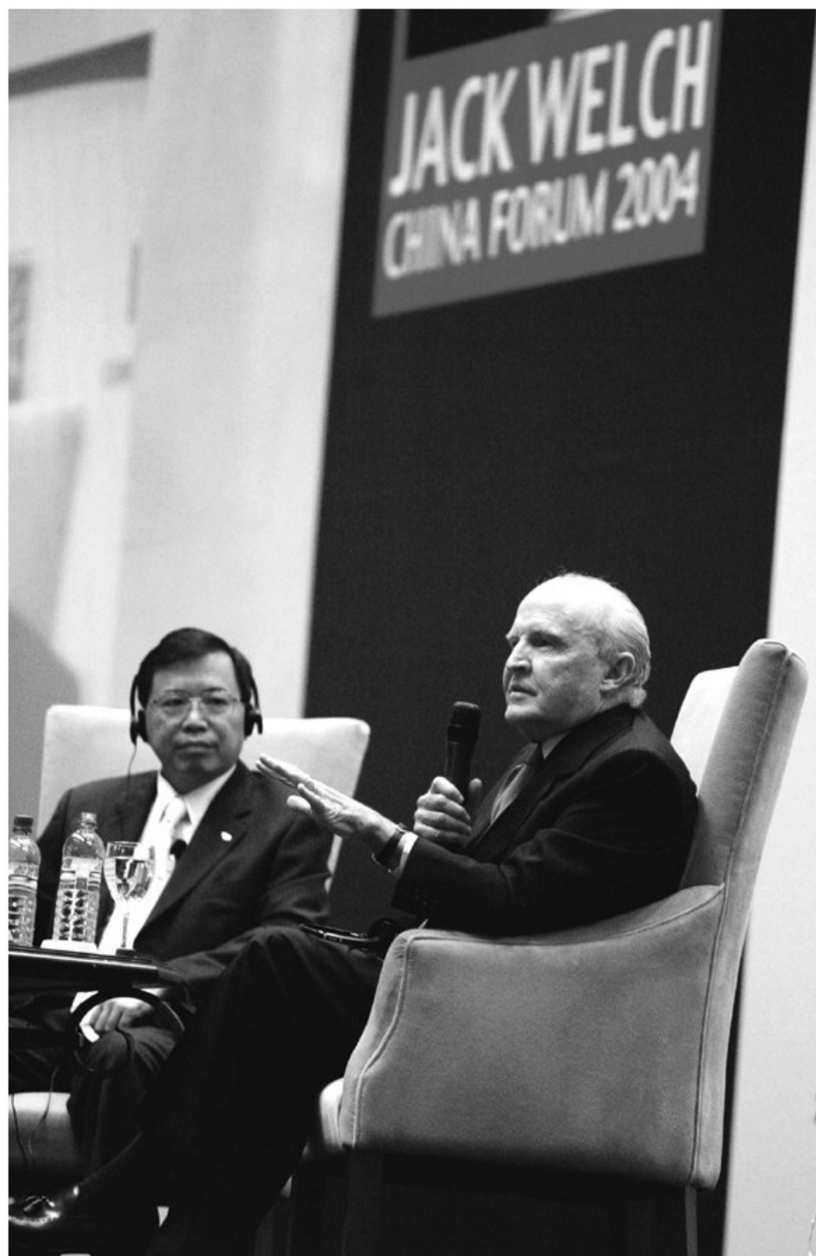
拿了我的给我送回来，吃了我的给我吐出来，闪闪红星里面的记载，变成此时对白。

——花儿乐队：《嘻唰唰》，2005年

无论是海尔的海外建厂还是联想的跨国并购，都呈现出两个事实：第一是中国公司非凡的全球化进击，第二则是创新不足及在核心技术上的缺陷已经衍变成一个漫长的“报应”。

2005年，是48岁的TCL集团董事长李东生的本命年。从1月份开始，他就一直领奖不断。先是被美国《时代周刊》和CNN评为“2004年全球最具影响力的25名商界领袖”，接着被中央电视台评为2004年的“CCTV中国经济年度人物”，紧接着，中国企业联合会和中国企业家协会又在北京人民大会堂举行隆重的典礼，授予他年度“最受关注企业家”的称号。谁也不会想到，两年后，他的名字会出现在《福布斯》杂志评选的“年度最差中国企业家”榜单上。

李东生之所以如此受热捧，是因为这位当年民族品牌振兴运动中的“敢死队长”在国际化并购中再次充当了急先锋的角色。如果说柳传志在2004年年底放了一颗大“卫星”，那么李东生在近年的进取则显得更为立体。TCL很早就开始了跨国经营的尝试。1999年TCL彩电进入越南市场，历经18个月实现赢利，并成为当地销量第二的彩电品牌。从2003年，李东生启动跨国并购的“龙虎计划”，他先是收购了美国一家生产DVD播放机和录像机的公司Go-Video（高威达），继而买下德国一家濒临破产的彩电公司施耐德。2004年1月29日，李东生与全球电子消费产品巨子法国汤姆逊集团CEO达哈利在法国总理府签订成立TCL——汤姆逊电子有限公司的合同，新的合资公司年销彩电1800万台，成为全球最大的彩电供应商。仅仅半年后的8月31日，TCL又宣布与阿尔卡特共同组建的排名世界第七、中国第一的TCL——阿尔卡特手机公司成立了。在这两起合作案中，TCL均以并购者的角色出现，李东生在如此短的时间内，将集团两大主营业务均进行了国际化改造，自然引起很大的轰动。其中，最为人津津乐道的是收购汤姆逊彩电，因为在10多年前，有“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇曾出手收购这家公司，最终因重振乏术而被迫放弃。



▲李东生对话韦尔奇

就在TCL并购汤姆逊彩电后的4月份，杰克·韦尔奇来到中国。在主办

机构的安排下，李东生与韦尔奇同台论道，这是一个很有戏剧性的场面。韦尔奇显然对李东生颇有了解，因此一开场就半恭维半幽默地说：“我们的企业成了一个具有讽刺意义的现象，李先生他们购买的彩电业务，是我14年前卖给汤姆逊的。让汤姆逊扭亏为盈，通用电气没有做到，今天李先生要帮助汤姆逊扭亏为盈，和三星、索尼进行竞争，李先生现在是肩负起了一个具有全球意义的重大挑战。”这番话被翻译成汉语，当即引来满场的掌声，李东生惶恐而得意，韦尔奇不动声色。

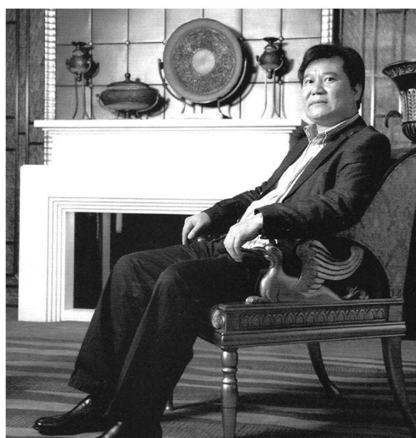
此次论坛后的两个月，肩负挑战责任的李东生发誓将在18个月内让TCL的欧洲业务实现赢利。在新闻发布会上，他甚至不惜以个人信誉担保，他说：“我可以很负责任地说，18个月后TCL——汤姆逊能赢利。18个月后大家可以来检查，我个人的信誉一向还算比较好，事实上，我觉得我们不到18个月就能赢利。”

李东生的自信后来让他陷入了尴尬。事实上，跟柳传志一样，李东生的“欧洲攻击”也是被形势所逼迫出来的。在过去的20多年里，李东生一直鸿运高照，与他同期创业的那两个著名的同班同学在近几年都陷入了困境。2001年，康佳在彩电大战中落败，董事长陈伟荣递交辞呈，离开一手做大的康佳。2005年，创维的黄宏生则卷入了一场意外的丑闻，香港廉政公署怀疑他涉嫌通过贪污手法进行诈骗及挪用公司资金，并因此组织了一个名为“虎山行”的行动进行秘密侦察。11月30日，该署宣布拘捕黄宏生。[152] 相比较，只有李东生一直履惊险如平地。他和TCL是中国家电业数轮价格大战后仅有的幸存者之一，TCL是家电业仅有的完成了产权改造的大型企业，他在中国企业家群体中的公众声誉已经逼近柳传志、张瑞敏和任正非。然而，正如我们在以前的章节中已经描述过的，由于多年来对核心技术开发的漠视，中国所有的家电企业均靠规模和成本优势来打价格战，任何一个产品，几轮厮杀下来颗粒无收，均无利润。TCL赖以起家的彩电业从此没有走出价格竞争的泥潭。2002年前后，平板电视在中国进入了高速增长期，国内企业再次大打价格战，一年时间就把零售价拉下50%。据中欧国际工商学院肖知兴教授的计算，“平板电视的面板占到成本的60%～70%，机芯占到成本的10%，占整机成本80%左右的核心元器件都需要从日本、韩国和中国台湾公司购买。这才是中国平板电视不赚钱的根本原因，对于具有民族情感的产业界来说是难以接受的。而对于视价格战为法宝的企业家更多了一分无奈：中国企业的价格战只能在20%的空间内进行，已经没有多少余地”。

跟其他老牌家电企业相比，李东生在彩电业无利可图的时候抓住了手机市场这块新蛋糕。自2000年之后，中国移动通信市场空前繁荣，李

东生及时切入。他聘用一位叫万明坚的营销怪才专攻手机业务，在没有任何核心技术优势的情况下，万明坚出人意料地推出了一款“宝石手机”，也就是在手机翻盖上镶嵌一颗价值几块钱的东南亚玉石。这款被专家讥讽为“乡长太太的手机”的新款居然在全国城镇市场大受欢迎，获得了令人匪夷所思的成功。2001年，TCL手机一路闯入全国销量的前三强，为集团贡献3.2亿元利润，2002年，更是实现惊人的12亿元利润，成为TCL集团的第一支柱。在“宝石手机”效应的刺激下，国产手机蜂拥而上，手机业再度重现当年发生在彩电、空调等行业中的景象，跨国品牌一时间被杀得落花流水，国产手机的市场占有率迅速冲过60%。可是，好景仅仅只有两三年，没有任何技术开发能力的国产手机很快又陷入价格和概念大战中。就在国产手机最兴盛的时候，专家已经预见了它们难以逃脱的宿命。全国90%的手机制造商的机型和核心模块都是从韩国和日本引进的，80%的厂家选择了最快捷的直接贴牌。跟跨国品牌相比，国产手机的平均返修率要高一倍，为6%，有的品牌甚至高达40%。到2004年，除了庞大的产能和花哨的广告噱头别无任何竞争优势的国产手机终成强弩之末，TCL手机的销量和利润以年均50%的速度下滑，李东生被迫撤掉了昔日功臣万明坚。在其后的两年里，手机业务成为集团最大的亏损黑洞，之前所得的10多亿元利润全数吐出。





▲黄光裕与张近东

除了技术上的致命弱点外，过去几年里，在家电业发生的另一个重大行业变局是，出现了专业而强势的卖场渠道商，最具代表性的是潮汕商人黄光裕创办的国美和江苏商人张近东创办的苏宁。黄光裕从17岁起离开家乡汕头北上创业。1987年，他在北京珠市口开出一家面积不足100平方米的电器店，靠薄利多销的经营秘诀，到1993年渐渐在京

城闯出了一点小名气。1999年，黄光裕开始全国连锁，他坚持开店面积不得小于1000平方米，并以轰炸式的广告和坚决的低价策略迅速占领了市场。几乎当国美在北方大获成功的同时，南京的张近东也放弃了原来的批发业务而专攻连锁零售，苏宁在长江以南快速扩张。随着国美和苏宁的崛起，家电业“渠道为王”的年代到来了，制造商的“喉管”被牢牢地卡住，它们的市场主动权彻底丧失，利润空间越来越小。2004年7月，国美电器和苏宁电器分别在香港和深圳上市，在2004年的胡润“中国百富榜”上，黄光裕以105亿元资产晋级“中国首富”。[153] 即便聪慧如李东生，也无法抵抗“渠道为王”的大势。正是在这样的背景下，李东生铤而走险，披甲远征欧洲，其战略目的十分清晰，那就是从“中国红海”，或者说“中国苦海”中摆脱出来，把规模和成本优势向外输出，通过收购的方式达到两大效果，一是实现品牌上的联盟，二是直接切入欧美的主流销售渠道。这看上去是当时唯一可选择的积极战略，用李东生自己的话说，“全球化这条路一定要走，今天不走，明天也要走”。

这种全景式的俯瞰，在2005年年初还没有引起人们的关注。联想和TCL的并购新闻如此炫目，在中国宏观经济持续走强的形势下，人们更愿意把它们与中国公司的崛起联系在一起，这种壮观景象还很容易让人联想起20多年前日本公司大量并购欧美企业的往事。人们宁愿相信，奇迹有时候会自我实现。[154]

兴起于1998年的“中国制造”，在近年终于爆发出令世界难以抵挡的竞争优势。加入WTO的2001年，中国外贸规模为5000亿美元，到2004年就突破万亿美元大关，一举超过了日本，2005年的数字将达到1.4万亿美元。随着中国商品如潮水般涌出国门，欧美消费者发现“Made in China”已经像空气一样，成了生活中不可缺少的一部分。

2005年1月1日，住在美国路易斯安那州巴吞鲁日的经济新闻记者莎丽·邦加妮做出了一个很“疯狂”的决定，她和家人将在一年内不使用“中国制造”。她说，这个念头是在前几天的圣诞节期间冒出来的，因为她突然发现家里的每一个角落，从电视到网球鞋，再到装饰圣诞节的灯泡、地板上的西方人偶，无不都是“中国制造”。让她没有想到的是，“这个决定竟然是大麻烦的开始。过去看起来很简单的事情都变成了令人痛苦的事情”。首先要换掉儿子的中国鞋子。为了购买价格低廉的产品，她来到了附近的欧洲产品打折鞋店，但是因为生意不好，店铺已经关门停业。结果，只有4岁的儿子只好穿从商品目录单中找到的价格68美元的意大利产运动鞋。另外，玩具商店、卖场里也摆满了中国商品，因此，儿子朋友的生日宴会使她的钱包越发变瘪，因为每次她都要给儿子买丹麦产乐高玩具作为礼物。家居用品即使出

了故障也无法修理，因为表面上虽然是“美国制造”，但配件全都是中国产品。吸尘器里过滤灰尘的过滤器全都是中国产品，结果只能与“垃圾”为伴。从以往帮助住在郊区的一家人轻松抓住讨厌的老鼠的捕鼠器到照亮住宅外面的电灯、生日蜡烛、爆竹等，要想找到不是中国制造的产品简直难如登天。一年后，邦加妮把自己的经历写成了一本名为《没有“中国制造”的一年》155（A Year Without“Made in China”）的书籍，她得到的结论是：“美国人完全无法摆脱‘中国制造’。”她在书的最后宣布：“原本想让中国在我的生活中消失，但后来才明白中国原来已经渗透到我的生活中，这令我非常吃惊。我和家人决定向现实妥协，否则为此忍受的生活不便和代价真是太大了。”在今后购物时，只要觉得中国产品比其他国家的产品“更加实用”，她就会购买并使用。

没有别的故事比邦加妮的经历更能说明现实了，廉价，廉价，还是廉价，这是“中国制造”制胜的唯一武器，也是最令世界难以抵挡的竞争力。而事实的另一面便是，在中国商品的冲击下，各国的制造工业受到了致命的挑战，贸易摩擦随之而来。根据世界银行的数据，中国是WTO成员方中遭受反倾销最多的国家，全球7件反倾销和贸易救济案中就有1件是针对中国的，中国因此每年损失的贸易额达500亿美元。各种反倾销案层出不穷，成为近年来最引人注目的一个国际性政经问题。

在一开始，中国舆论把各国的反倾销视为一种“歧视”，有的人甚至用“八国联军”来形容各国对中国商品的围剿。在某种意义上，对反倾销的反抗，成为爱国主义的一种表现。在这时候，一直以制造低廉商品而闻名的温州商人再度成为国家英雄。



▲中国鞋遭没收

2002年6月底，欧盟宣布对中国温州地区的打火机进行反倾销调查，这被认为是中国加入WTO后的“反倾销第一案”。当时，温州几百家打火机企业生产了世界上90%的金属外壳打火机，其制造成本只有日本打火机的1/10。温州烟具行业协会组织骨干企业应诉欧盟，该协会提供的调查显示，“中国价格”的低廉主要来自于劳动力成本，温州工人的年收入比欧洲工人低了20倍。结论是“中国企业没有做亏本买卖”。此项诉讼最终以欧盟撤诉告终，国内舆论一时相当自豪，在应诉中最活跃的温州商人黄发静当选2003年度的“CCTV中国经济年度人物”，颁奖词为：“他以民间的力量推动公正的世界贸易秩序；最关键的是，他——赢了。”

“打火机保卫战”的胜利，并没有阻挡反倾销浪潮的汹涌而至。在整个2003年，全球发起的反倾销案中共有540多起是针对中国产品的，其产品从节能灯、彩电、洗衣机、木制家具到钢材、纺织品等。2003年的圣诞节前后，62岁的温州鞋匠林达夫随同老板到西班牙的东部小城埃尔切去考察市场。在欧盟，西班牙是仅次于意大利的第二大鞋类出

产国，埃尔切则是该国制鞋工业的摇篮。林达夫看到，温州鞋在那边的势头很好，已经占领了80%以上的市场，同样档次的皮鞋，中国鞋的价格比当地的要低30%～50%，例如一双女式长靴中国企业卖9.8欧元，西班牙企业至少要卖20欧元。林达夫的老板很开心，打电话给温州的媒体记者，宣称，“温州鞋靠质量和价格优势，全面击败欧洲鞋，为国争光，扬眉吐气”。林达夫却不这么认为，他看到埃尔切的制鞋工厂有六成都倒闭了，工人失业率增长了30%，所到之处，当地人都用怨恨的眼光盯着忙碌而得意的中国商人。在归国的飞机上，这位老鞋匠对老板说，“我预感迟早要出事”。几个月后，果然出事。2004年9月16日，埃尔切爆发火烧温州鞋的暴力事件，数百名西班牙鞋匠冲进运货码头，将价值100万美元的16个装满了温州皮鞋的集装箱付之一炬，此外还捣毁了一个皮鞋仓库。一周后，埃尔切再次爆发排斥华商的示威游行，只有20万人口的小城有数千人上街。中央电视台在《新闻联播》中报道此事，举国哗然。对温州鞋表示抗议的还有意大利鞋匠。据意大利鞋业联合会统计，过去两年里，有超过2.5亿双中国鞋进入意大利，其市场占有率猛增700%，该国鞋进口量首次超过了出口量。对于这个一向以制鞋业为骄傲的国家来说，这无异于致命打击。意大利舆论将一切不景气都归罪于中国鞋，认为中国鞋导致了意大利本土制鞋业的崩溃，令近8000名鞋业工人丢掉饭碗。到2005年，这种针对中国商品的对立情绪开始在欧洲各国蔓延，欧盟为了安抚当地制造商，甚至设计了一个“非中国制造”的标签。

中国的专家及官员则试图从自己的立场来化解这种令人尴尬的局面。2005年5月3日，履新不久的中国商务部部长薄熙来赴法国巴黎参加“中法中小企业合作洽谈会”。就在那几天，7000多万件纺织品滞留在欧洲各大港口，无法进入欧盟市场，欧盟委员会决定对中国进口的9类纺织品进行调查并实施制裁，当地主流媒体都呈现一边倒的倾向。当被问及中国政府对此的态度时，善辩的薄部长举例说明中国纺织品的低薄利润：“各位也许没有计算过，中国只有卖出8亿件衬衫，才能进口一架空客380。”一个相关的数据是，在过去的两年里，中国购买了30架空中客车飞机，其中5架是昂贵的空客380。

贸易摩擦战此起彼伏。就在薄熙来为了衬衫与欧洲人交涉的同时，韩国又因为泡菜向中国企业发难。9月，韩国的国会议员认定产自中国的泡菜有低价倾销和质量不佳的嫌疑，要求实施反倾销。中国商务部出面与韩国贸易部门官员谈判，然而，就在谈判桌上，薄熙来却得到了一个让他不知道该怎么应对的事实——中国90%的泡菜企业都与韩国有关，要么是韩国商人投资的，要么是他们参股或控股的。“他们到底要跟谁过不去？”薄熙来问。

《21世纪经济报道》记者的调查是这样的：在过去的几年里，大量韩国企业把生产基地搬到了原料和劳动力成本更低的中国，在青岛、沈阳和成都等地形成了大规模的泡菜生产出口基地。数据显示，2001年中国出口韩国的泡菜只有393吨，而2004年，达到了7.26万吨，4年足足增长了185倍，而这个势头还在上升。廉价泡菜的大量涌入，不但让那些没有搬到中国来的韩国泡菜公司大呼吃不消，就连相关农副产品价格也跟着大幅下滑，首当其冲的自然是泡菜的主要用料白菜和萝卜。于是，一些代表农民利益的国会议员便发起了这场针对中国泡菜的贸易战争，而其对手事实上是在中国办企业的另一群韩国人。让人更加意外的是，这场泡菜风波在两个月后突然偃旗息鼓，因为那些发起事端的韩国公司发现，对“中国产韩国泡菜”的质量质疑已经严重地影响到了泡菜在国际市场上的动销，在欧美的超市里，韩国和中国的泡菜同时遭到撤柜。

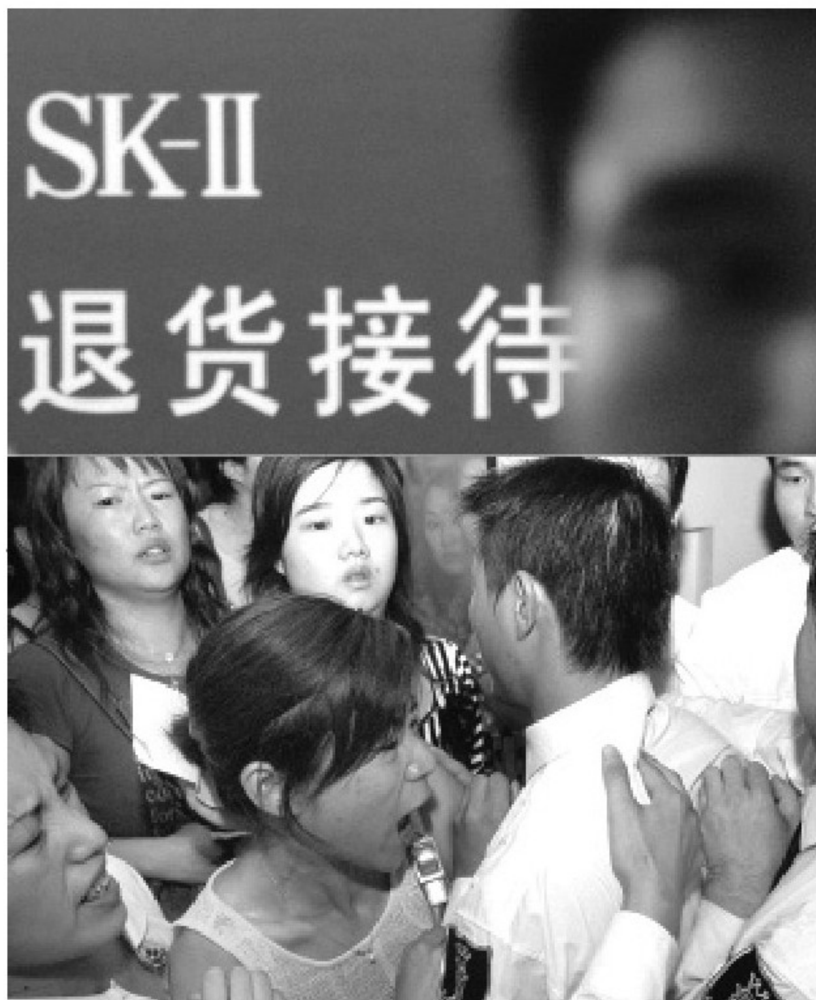
跨国界的贸易战打到这个份儿上，已经让人有点哭笑不得了。

中国商品如何应对问题百出的反倾销风波，成为中国经济学家需要解答的难题。这年9月，长江商学院院长项兵教授提出了一个让人吃惊的大胆建议——“我们为什么不去买下沃尔玛？”据他的推算，全球最大的零售商沃尔玛的第一大股东持股才3.51%，前五大加起来市值不过240亿美元。项兵说：“花240亿美元做一间世界顶级公司的最大股东，让别人为你打工，多好的主意啊。”这一奇思的最大想象空间在于，变成了中国公司的沃尔玛理所当然会成为中国商品最好的贩卖渠道，所谓的反倾销自然迎刃而解，用项兵教授的话说，“虽然我们不能绝对要求沃尔玛采购中国商品，但作为董事会的股东，我们至少可以影响沃尔玛的采购策略，使更多的中国主流产品进入欧美主流市场”。一个能支撑项兵观点的事实是，自2002年起，沃尔玛中国采购商品出口总额持续大幅提升，到2005年已经接近180亿美元。在沃尔玛的6000家全球供货商中，中国企业就占了80%！项兵的这项建议可能是本年度最大胆、最富创意，也最具争议的一个商业构想，它甚至引起了《纽约时报》的注意。该报记者在评论中说，“这也许是一个几乎没有全球品牌但产品数量巨大的国家，向价值链上方攀登的好主意”。令人遗憾的是，当项兵在各种论坛和场合鼓吹这一建议时，所有的官员均微笑颔首而不置可否，这个“好主意”看上去缺乏一个可操作的“好方法”。 156

就当中国商品在海外遭遇反倾销烦恼的时候，那些显赫的跨国品牌在中国的日子也不好过，这实在是一个十分有趣的映照。2005年以来，宝洁、索尼、雀巢、戴尔等一向被视为学习典范的国际公司均在中国连连遭遇公关危机，有人因此将2005年称为跨国公司的在华“问题

年”。

3月7日，江西南昌消费者吕萍状告全球最大日化公司宝洁出品的高级化妆品SK-II宣传不实。宝洁在一份产品使用手册上宣称：“SK-II是当今最有效击退细纹及皮肤粗糙松弛的科技……使用后10分钟出现奇迹，两星期明显击退细纹及皱纹，连续使用28天，细纹及皱纹明显减少47%，肌肤年轻12年。”这些用词被认为违反了《广告法》。状告事件很快引起国内媒体的广泛报道，宝洁公司在应对时表现出令人难以置信的高傲，它一方面大量举证SK-II确有“年轻12岁”的功效，另一方面对消费者的诉讼要求置若罔闻，并暗示其“恶意炒作”、“动机不纯”，对媒体则采取了拒而远之的姿态，仅肯承认是“定义不够清晰”、“描述不够全面”。这种处理方式招致众多媒体的不满和炮轰，进而有记者曝光SK-II在日本市场上被查出含有腐蚀性成分，要求国家有关部门对之查处。9月14日，国家质检总局发布消息称，来自日本的SK-II品牌多项化妆品中被查出含有禁用物质铬和钕。宝洁陷入前所未有的信誉危机。第二天，宝洁公司发表声明，坚称无错，不过“有需要的消费者可以在SK-II的授权专柜办理相关产品的退货手续”。同时，它要求消费者必须符合四个条件：“所退产品在此次被检查的9种产品范围之内；消费者有过敏史，并同时出具医院的相关证明；持有购物小票或电子票根，同时不能跨专柜退货；所退产品的剩余量不少于该产品总量的1/3。”在退货的时候，消费者还需要填写一份名为《非健康相关非产品质量问题投诉快速退货处理简易协议书》。协议书中写道：“尽管产品本身为合格产品，不存在质量问题，但本着对消费者负责的态度，我们决定为您做退货处理，经双方协议同意退款××元。此处理方案为本案例一次性终结处理。”这种态度和条件如同火上浇油，把宝洁与消费者、舆论推得越来越远，讨伐和唾弃之声不绝于耳。9月22日，上海质检局宣布再次查出3种SK-II产品含违禁物，至此，宝洁不得不宣布“SK-II全面撤柜、暂时退出中国市场，所有消费者均可以无条件退货”。一位叫张晓晖的新闻观察员在《中华工商时报》撰文评论说：“表面看，这次危机公关是宝洁公司公关体系的幼稚，实质上，体现出来的却是一个大型跨国公司在处理消费者与公众知情权问题上的傲慢与偏见。”[157]



▲SK-II风波现场

就当宝洁在SK-II风波中焦头烂额之际，全球著名食品公司亨氏和肯德基也身陷在一个更为凶险的重大危机中。这年2月，英国食品标准局紧急责令各大超市和商店下架召回亨氏、联合利华在内的359个品牌食品，它们被怀疑含有致癌色素苏丹红一号。中国的国家质检总局随即发出紧急通知，要求各地质检部门加强对含有苏丹红一号食品的检验监管，严防进入中国市场，广东亨氏美味源（广州）食品有限公司的产品被查出含有苏丹红，30万瓶产品被当众销毁。3月16日，媒体曝光，肯德基的调料中也被发现含有苏丹红成分，国内所有肯德基餐厅停止售卖。肯德基是中国市场上最为成功的跨国快餐企业，自1987

年进入中国后，已先后在各城市开出1100家连锁店，其最忠实的消费者为幼儿和青少年。因此，肯德基调料中发现致癌成分，当即引起惊恐与轰动。“苏丹红事件”一时成为举国关注的话题，引起了公众对食品安全的重视，同时也使人们对一向膜拜的跨国品牌产生了疑虑。3月31日，一向慎言的《人民日报》在一篇评论中质问说：“耐人寻味的是，为什么肯德基只在中国有苏丹红，难道憨态可掬的山姆大叔认为我们这里是苏丹红的‘安全岛’？”158

除了宝洁、肯德基和亨氏之外，另外几家著名的日用消费品企业也先后陷入危机。4月17日，国内多家媒体均在显著位置报道称，据美国科学家的最新研究显示，高露洁牙膏中含有致癌的化学物质，此新闻一出，市场反应强烈，各地的高露洁牙膏纷纷下架。在新浪网开展的一个调查中，88.4%的网民表示过去信任高露洁品牌，但是现在愿意使用该品牌牙膏的网民仅占9.84%。事后表明，这条新闻有误译的嫌疑，但是，高露洁的品牌还是遭遇很大的冲击。

5月25日，浙江省工商局称全球著名食品企业雀巢公司生产的“雀巢”金牌成长3+奶粉碘超标。两天后，雀巢对问题产品撤柜，但拒绝透露生产数量及销往哪些市场。随后北京、昆明等地也发现有类似问题。雀巢方面一直没有给出关于召回或者退货的进一步答复，导致大部分消费者退货无门。6月5日，雀巢中国高层才就其奶粉碘超标一事向消费者道歉。6月8日，国家标准委公开表态：“碘不符合标准要求的婴儿配方奶粉应禁止生产和销售。”

6月16日，深圳市质量技术监督局罗湖分局接到举报，称一家地下加工厂在生产著名的哈根达斯冰激凌蛋糕。执法人员迅速前往，本以为要端掉的是个冒牌窝点，没想到在现场的发现让人大吃一惊，这个无牌无证、卫生环境一塌糊涂的地下作坊，竟然就是哈根达斯深圳品牌经营店的正宗“加工厂”，且一个作坊供应着深圳哈根达斯全部5家品牌经营店的货源。第二天，哈根达斯大中华区总经理赶到深圳处理此事，承认有关部门的查处及新闻报道“基本属实”。

跨国企业的丑闻并不仅仅出现在日用消费品领域。这年4月，一向声誉颇好的全球最大个人电脑制造商戴尔公司陷入“邮件门风波”，事件缘由是戴尔美国一位销售经理与其所公关的目标客户之间的一封信件被曝光。该销售经理在信中写道：“我只是从IBM未来的前景来看，并不是攻击竞争对手。大家都知道，联想是一家中国政府控制的企业，最近刚刚收购IBM的台式机和笔记本电脑业务。尽管美国政府已经批准了联想与IBM的交易，但大家必须明白一点，人们为IBM产品所花的每一美元，都将直接支持或资助中国政府。您好好考虑一下吧。”这封邮件媒体曝光后，引起轩然大波。国内舆论大多认为，戴

尔员工在与联想争夺客户中的诋毁言论严重违反公平竞争原则。柳传志亦在一个公开场合表示不满说："一个严肃的企业不应该做违反道德的事情，要做严肃的事情。"

7月27日，东芝大连有限公司500多名员工罢工，起因是大连劳动监察部门发现东芝公司有员工每月加班超过《劳动法》规定的36个小时的现象，于是给该公司下达了"整改通知"。但东芝为了不降低产能，提高了生产线的速度，将每一个工作流程由20秒压缩为14秒。劳动时间虽然缩短，但劳动强度随之增强。而且"取消"加班后，员工薪水降低。27日，一些员工以罢工抗议，日方管理人员当即宣布解雇参与者。此举激怒所有中方工人，3小时后全厂停工。罢工惊动当地政府，最后，日方妥协，同意每月增加工资150元，厂庆时每位员工奖励1000元，工人复工。

10月，由日本富士胶卷株式会社和美国施乐公司共同投资的富士施乐实业发展（上海）有限公司被举报存在重大走私嫌疑。海关调查发现，一台带有复印功能的DT6135高速黑白印刷系统，按照规定应作为复印机或印刷机申报，但富士施乐却将其报关为零关税的激光打印机，一台机器至少逃税近4.5万元人民币，在过去一年多里，富士施乐进口了上百台这种机器。其他的彩色印刷机，富士施乐也依此法进行报关。此外，富士施乐还被发现有倾销二手设备的恶劣行为，它把日本市场上的旧机器翻新后转卖给中国企业。

12月，被认为在中国市场表现最好的日本家电公司索尼连续爆发三桩丑闻。月初，浙江省工商局通报，索尼的6个型号30个批次的数码相机均存在成像均匀度、自动曝光不合格等问题，被国家照相机质量监督检验中心综合判定为不合格。索尼（中国）公司先是声明否认，数日后才承认结果并对公众道歉，答应受理消费者的退货要求。月中，索尼新面市的5款液晶电视被发现存在软件缺陷，公司被迫对在中国市场上已出售的1.7万台问题电视进行软件升级。月底，北京市统计局通报经济普查数据，并曝光部分违规企业，索尼被列其中，该公司被查出"商品销售总额"指标瞒报18亿元。

这真是一个"丑闻的季节"。在2005年之前，尽管也有"奔驰车被砸"等事件，[159] 但是，如此众多的跨国公司陷入公众丑闻危机却是前所未有。它既体现出消费者、各级政府及传媒的日渐成熟，也显示出另外一个现实，那就是国际公司已经渗透和参与到了中国市场的各个层面，成为万马奔腾、尘土飞扬的中国经济的一部分。日本三菱电池中国区域前任市场总监文少波这样描述他的老东家："跨国企业早就对中国的国情和商业潜规则熟稔于胸，'灰色交易'对他们来说也是一种合理的腐败行为。而且，他们进入中国时一般都制定了应对东窗事发

的措施。在业绩突出的表象下，跨国企业都心安理得。”160

6月6日，中国股市跌至冰点。上证指数无比冷酷地停在998.22点，8年来首次失守千点，曾经被人们批驳或视为笑谈的“千点论”，终于在欲哭无泪的投资者眼前应验。不过，这30年的中国改革历程一再证明过那句中国古话“否极泰来”，所有的苦难都是一段新高潮的起点，两年后，人们将顿悟到这个规律。正是在跌无可跌的低潮期，一场霹雳改革迎来了最好的启动时刻。

这场呼唤了多年的改革就是股权分置。中国股市自创建以来，由于制度设计上的缺陷，存在很古怪的流通股和非流通股两种股权，而且非流通股股东持股比例较高，约为2/3，并且通常处于控股地位。其结果是，同股不同权，上市公司治理结构存在严重缺陷，极易产生“一股独大”甚至“一股独霸”现象。它不但使流通股股东特别是中小股东的合法权益遭受损害，还非常容易滋生丑恶的庄家现象，吕梁、唐万新、宋如华等人便是通过控制非流通的法人股而肆意操纵股价的。10余年来，这一现象一直遭到专家的猛烈诟病，然而由于既得利益集团的强大，改革方案屡提屡废。2001年6月13日，证监会曾经郑重宣布国有股减持办法即将出台，市场预期向好，第二天沪指就创出2245点的历史最高点，然而，减持方案迟迟不得出台，到一年后的2002年6月，国务院发文停止执行在股票市场减持国有股，改革流产。2004年之后，宏观调控突降，沪深两市全面崩盘，所有的大小庄家均自食恶果。随着股市昏迷不醒，阻力陡然瓦解，改革竟成顺势可为之事。2005年4月29日，证监会发布《关于上市公司股权分置改革试点有关问题的通知》，标志着股权分置改革试点工作正式启动，它被定义为“中国股市的第二次革命”。

第一家改革试点企业是湖南的三一重工，这是一家由民营资本控制的上市公司。根据董事会的决议，该公司以4月29日总股本2.4亿股为基数，流通股股东每持有10股流通股将取得3股股票和8元现金的股改对价，非流通股股东所持有的原非流通股将获得“上市流通权”。三一重工的股改被认为是一次“破冰之旅”。由于是在低潮期启动，股权分置改革之顺利出乎所有人的预料。证监会主席尚福林日后回忆说，“我们做好了最坏的准备，股市实际比预想的跌得要少”。在启动之初，股市曾经出现了持续下跌的景象，甚至在6月份跌破了千点大关，但是随着一批又一批的改革试点公司接踵出现，股市很快企稳。用复旦大学经济学教授华生的话说，“这是中国经济体制改革以来，时间最短、进展最顺利、对改革成效争论与分歧最小的重大制度变革”。到一年多后的2006年9月，已有1151家上市公司进入或者完成了股改程序，公司股改市值占股市总市值比重达到92%。新华社在当月的评论

中宣称，中国股市目前可谓已步入“股权分置改革后”的时代，股市中面临的最大瓶颈问题已基本得到妥善解决。也就是从那时起，中国股市从熊市中猛然苏醒。

股权分置改革的历程颇似20世纪80年代后期的物价闯关及90年代后期的企业产权变革，它体现了中国这场改革运动的“不争论特征”：每当某一重大改革被激烈争辩和强行推进的时候，往往成效甚微、陷于流产，甚至可能造成社会的动荡和舆论的紊乱，而当所有争论者都已经精疲力竭的时候，改革却会在最不经意的时刻取得突破。其演进的路径选择往往小于人们之前的猜想。

股改不但解决了资本市场的陈年顽疾，也带来了众多企业经营者的财富暴涨。以三一重工的董事长梁稳根为例。他持有三一重工39%的股权，随着非流通股份的上市及其后的股价上扬，他的资产水涨船高，在2005年的胡润“中国百富榜”上，梁稳根的个人财富为22亿元，到2007年已经暴增到202亿元，位居全国富豪第24位。与梁稳根相比，王石是另外一种财富受益者。作为中国最著名的地产企业创办人，王石从一开始就放弃了资本权的争取，他只持有60多万股的万科股份。在2003年，他对记者透露，“我的年薪目前大约60万元人民币，有价证券不到200万元，我只甘愿作为中产阶层”。在本次股改中，很多上市公司纷纷推出了针对管理层的股权激励方案。根据万科公司2006年度的激励方案，王石将获得从二级市场购得的2491万股万科股票中的10%，即249万股，他持有的万科股票由62.8万股，上升至311.9万股。以当时市值计算，王石财富增加5000万元左右。媒体评论：“王石之所得，与他对万科的贡献不成比例，跟其他地产业者相比更是有天壤之别，不过，股改至少让他得到了一次公平补偿的机会。”

除了财富的重组外，股权分置改革还给中国的商业社会带来了一些“意外”而陌生的气象。被释放的资本力量天然地具有趋优的市场选择力，它自由而民本，一开始就显得无比强劲而清新，它的诞生具有更为深远和值得记录的价值。

在股改过程中，一直任人宰割的小股东第一次展现了自己的力量。10月下旬，以地产为主业的金丰投资启动了股权分置改革，提出非流通股东向流通股东10送3.2股，以获取全流通资格。此方案遭到流通股股东抵制，一个叫周梅森的著名作家连续发表了三封公开信：《我愤怒——致全国流通股股东的一封公开信》、《恺撒的归恺撒，人民的归人民——致非流通大股东的公开信》、《谁对“人民资产”负责？——致管理层并证券决策部门的公开信》。周梅森是江苏省作协副主席，文笔之犀利自然非同寻常。他写道：“毫无疑问，我们正作为牺牲者在亲历历史。这也许是中国证券史上最残酷的一页历史。将来的

证券市场研究者们也许会这样记录：2005年5月，中国股市先天不足造成的历史原罪无法追赎，新的剥夺再次发生。上市公司等相关利益集团以其天然强势挟持了股改，中国股市已到了最危险的时候。全国七千万股民在亏损累累的情况下，继续在股改中血流成河。已参加股改的上市公司大部贴权，非流通大股东‘赏赐’的那点可怜的对价已变成泡沫随着指数的下滑化为乌有……面对资本强权，我们是弱者，所幸的是政府和管理层给了我们否决权。股民朋友，千万珍惜您手上的否决权，不论它是金丰投资还是银丰投资，当他们的股改严重不公，再次侵害了您的利益时，您一定要行使好您宝贵的否决权，一定要去投票！哪怕只有一百股，您也要大声地告诉资本强权：我愤怒了，不能再容忍了，我的一百股反对！”161 周梅森的口吻宛若草根资本在开口呐喊，三封公开信惊起千重波澜，舆论反响热烈。在一个月后的方案表决中，参与投票的流通股股东中约41%投了反对票，从而使该股改方案被否决，也使得金丰投资成为第一家因中小股东维权而遭方案否决的上市公司。

股改的另一个“意外”成果是，它拯救了一些面临深渊的市场型企业家。这年前后，出生于1945年的珠海格力电器总裁朱江洪正踏在一条命运叵测的生死线上。年初，刚好60周岁的他对国资主管领导说，“我已经随时做好了写退休申请的各种准备”。

朱江洪是格力的创办人，这是一个看上去很内向、实则气血方刚的南方人。从1991年起，他出任珠海一家濒临倒闭的电扇小厂厂长，很快在刚刚趋热的空调行业站稳脚跟。1996年，格力电器上市，格力空调则从这一年起连续11年产销量和市场占有率均居行业第一。也是在这之后，朱江洪与上级主管发生了矛盾。格力电器在资产上隶属于珠海特区经济发展总公司，这是一家带有强烈行政特色的国有企业集团（与之类似，万科集团当年亦隶属于深圳特区经济发展总公司，王石与深特发之间的争执是万科创业初期最重要的矛盾点）。随着格力空调的壮大，珠特发重组更名为格力集团，成为凌驾于上市公司格力电器之上的“婆婆”。它拥有格力的品牌、重大决策及人事任免权，其治理架构与科龙完全一样，朱江洪为集团的副董事长和上市公司的董事长。随着华南地区的潘宁、李经纬等创业家的相继离职、陨落，朱江洪深感体制之困，多次要求重新梳理集团与上市公司的资产和管理关系，他与上级的关系也随之紧张。到2003年，格力的体制矛盾公开化，朱江洪和集团董事长水火不容，并被媒体迅速热炒成“父子之争”。在其后的三年里，格力集团连换三任董事长，每个都与朱江洪神貌两离，控制权的争夺空前激烈。2003年12月，《粤港信息日报》刊发了一篇署名仲大军的文章《格力再现褚时健式人物》，矛头直指朱江洪有侵吞国有资产之嫌。朱江洪认为此文是对他的严重诽

谤，因而将作者告上法庭，并最终打赢了官司。一个有意思的细节是，仲大军是当时格力集团董事长的同学。到2004年，格力电器又因营销矛盾与国内最大的家电零售连锁企业国美电器一刀两断，市场营销出现重大变局，而朱江洪本人也逼近60岁的退休大限之日。据他后来披露，珠海市有关领导已经找他谈话，暗示他随时做好退任的准备。对这场格力风波持续关注的财经媒体均对朱江洪的前途颇为悲观，大多预测他将成为“潘宁第二”。

“神奇大逆转”发生在股改期间。这年9月，就当朱江洪身处去留岔口的时候，格力电器启动股改方案，珠海市政府组织一个班子专门到深圳、北京和上海等地考察并拜访持股的证券公司，每到一地，基金经理提出的第一个问题都是：“朱江洪还能留任吗？”有人甚至直言：“格力股改的具体条件我们不太感兴趣，我们最感兴趣的是朱江洪能不能不走。”来自资本市场的压力让政府意识到了企业家的分量，就这样，市场资本第一次开口说话就救了一个陷入乱局的企业和它的创业者。最终，在格力集团递交的股改方案中专门明确了一条，“支持朱江洪继续担任格力电器的董事长”。到2006年8月，朱江洪被任命为格力集团的董事长、法定代表、总裁和党委书记，历时数年的“父子之争”以十分意外和戏剧化的方式终结。

朱江洪的这段经历可谓惊险、偶然而不无悲哀，在一个体制转型的时期，很多理性的结局都充满了非理性的色彩。

如果没有互联网，这部企业史也许会失掉一半的激荡。这个从实验室里窜出来的精灵，一开始是如此的虚幻，渐渐地它披上了资本的金翅膀，染上了商业的气息，渗透到社会生活的每一个毛孔。跟几年前相比，这个世界再一次改天换地，网络游戏、博客、视频、互动社区，新概念一个接一个地耀眼爆炸。以新闻为主要人气元素的门户网站被新兴的浪潮超越，它甚至遭到了后起者的资本狙击。在过去的两年里，中国网民人数超过1亿，盛大、前程无忧、腾讯、携程、TOM在线、e龙、空中网、金融界、灵通和九城等10多家互联网公司接连在海外上市，中国互联网公司股票市场价值总和达到了100亿美元，这是一个带有“元年”意义的时代。



▲陈天桥

这年最得意的互联网英雄是盛大游戏的陈天桥。这个靠50万元起家的神奇小子在2004年8月10日名满天下，盛大游戏在纳斯达克上市，31岁的陈天桥所持股票市值达到了11.1亿美元，身家超过比他长两岁的浙江同乡、网易创办人丁磊，成为《福布斯》版本的新晋中国首富。在短短5年的创业时间里，他的财富飙升了1.8万倍。人们突然发现，在年轻的陈天桥之前，上海已经很久没有出“企业家”了，对于中国最

大的商业城市，这也许是一件带有讽刺意味的事情。2月19日，陈天桥又做出一件让互联网世界闹翻天的大动作。这一天，盛大宣布在纳斯达克的公开市场上购得19.5%的新浪网股份，一跃成为这家中国最大新闻网站的第一大股东。有报道称，当身处巴黎的陈天桥打电话向新浪CEO汪延告知这一消息的时候，后者对此一无所知，而有意思的是，汪延此时也在巴黎。新浪在第二天发表强硬声明，对盛大的恶意收购表达不满，一场争夺控制权的舆论大战一触即发。为了阻止盛大的进入，新浪甚至启动了所谓的“毒丸计划”，也就是所有新浪股东都将获得一份购股权，如果盛大继续增持新浪股票致使比例超过20%，股东（当然除盛大之外）就可以凭着手中的购股权以半价购买新浪增发的股票。很显然，“毒丸计划”一旦启动，结果将近乎玉石俱焚。这起并购大战的结果是，盛大停止增购股份，而新浪也只有默请陈天桥进入董事会。此役内幕重重，众说纷纭。在操作手法上，这是一种标准的华尔街收购方式，被著名国际投资银行摩根士丹利认为是“首例遵循美国法律进行并购的中国案例”。在中国互联网史上，经此一战，原本由新浪、网易和搜狐把持的“门户时代”宣告终结。

如果说，陈天桥让人们对网络新势力刮目相看的话，那么在这年夏天，李彦宏和他创办的百度则让世界又一次震惊。8月5日，号称全球最大中文搜索引擎公司的百度在纳斯达克上市，首日挂牌股价高达120美元，以破天荒的高达354%的涨幅创造了美国股市213年以来外国公司首日涨幅的最高纪录。在接受《华尔街日报》采访时，李彦宏说：“当今纳斯达克最热的两个名词，一是‘中国’，二是‘搜索’，百度凑巧都搭上了边。”他说这段话的时候轻描淡写，背后却好像有一个历史的巨轮隆隆地飞滚过来。耶鲁大学经济学教授陈志武甚至认为，“在对科技进步的激发作用上，我认为‘神舟六号’的作用还不如百度上市来得大”。162 他在接受《南风窗》记者采访时说：“这几年，很多中国IT公司到纳斯达克上市，就是利用全球化的机会，把许多年轻人的创造力在短期内变成了财富。百度上市，李彦宏一夜之间成了拥有9亿美元的富翁。不仅如此，百度员工中身家达到1亿美元的有7个，1000万美元的有100多个，而这些人中，很多都是三四年前才大学毕业的年轻人。媒体对这些事情的广泛报道，会激发很多年轻人对科技的兴趣，让他们每个人都意识到通过创新自己也可以是下一个李彦宏，创建下一个百度。互联网和资本市场对实现财富速度的加快，其能力真是令人激动。”163

如同所有进入青春狂飙期的产业一样，与热情激越相伴随的往往是百无禁忌的野性，特别是在狂热资本的炙烧下，种种没有道德底线的行为开始侵蚀互联网经济的单纯性，这样的景象其实在当年的保健品、家电等行业中都一一上演过。在某种意义上，创业家的草莽色彩一直

贯穿整个30年。在这一年，流氓软件和血腥暴力的网络游戏成了公害。

一位叫连岳的专栏作家讲述了一个故事：我有个朋友装了某地中国电信的ADSL，奇妙的事情就发生了，每当他往浏览器的地址栏输入Google的地址时，就会跳出个网页，上有两点“温馨提示”，一是声称此网站不存在，二是断定“你可能是要找3721”。3721是一家网络搜索引擎公司，创办人周鸿祎研制出一种插件软件，它随时可能在电脑上弹出，让电脑用户无比烦恼。连岳写道：“在网络时代声称Google不存在，就像说太阳只是虚构的，需要多么大的撒谎勇气。”

9月10日，第五届“西湖论剑”在杭州举办。论坛期间，一位愤怒的中年妇女突然站起来，控诉暴力、血腥的网络游戏让她的儿子沉迷其中、不能自拔。她指着台上的丁磊说：“要是我在外面看见你，我非杀了你。我儿子就是玩网络游戏上瘾了。”丁磊喃喃地问她儿子玩的是什么游戏，妇人说，“是《传奇》”。满脸通红的丁磊忙说，“那是陈天桥的东西”。

发生在2005年的所有经济事件和公司新闻，都像硬币的两面一样，互相依存而对立矛盾，彼此的坚硬和光泽正映衬出世事的荒诞。[164] 开始于2004年春天的宏观调控，再一次将中国经济增长和制度变革的深层矛盾以最激烈和戏剧性的方式呈现出来。在3月初的全国两会上，经济学家、全国政协委员吴敬琏谈及，“中国变革已进入‘深水区’，每前进一步都会触及一些人和一些部门的既得利益，遭到现有利益格局的反对，因而必然遇到阻力，延缓改革的进展”。他的发言引起共鸣。在很多人听来，“深水区”的比喻有多层含义，它既指改革向更为艰难而未知的深处推进，也意味着利益冲突的复杂性与多元化——有人甚至改用法国大革命时期罗兰夫人的那句名言感叹，“改革，改革，多少利益假汝之名以行之”。此外，“深水区”的比喻也表明我们正在进入一个纵深广阔、十分陌生的商业时代。对于很多中国人来说，过去已经是另外一个国家。即使在海外的观察家看来，中国变革的丰富性也让人难以给出一个确定的评价。英国《金融时报》的首席评论员马丁·沃尔夫在一篇评论中写道，“也许今天我们每一个人所议论的中国，都是另外一个国家”。6月27日出版的美国《时代周刊》在过去80年里第六次以已故的中国政治家毛泽东主席为封面，毛的服装上耐人寻味地印上了著名服饰品牌LV的标识，周刊的主文标题是《静静的革命》（The Quiet Revolution）。跟过去很多年来的观察文章一样，它再一次宣称物质化的时代已经降临中国。

11月11日，在美国旧金山附近的小城克莱蒙特，当世最伟大的管理学大师彼得·德鲁克在酣睡中悄然去世，终年95岁。此刻，与他同时代的

那些伟大思想家正聚集在天堂的门口一起等待这位最后的迟到者，马尔库塞已经等了26年，萨特等了25年，福柯等了20年，连长寿的卡尔·波普和哈耶克也分别等了10年和13年，至此，“二战”之后出现的思想巨人都已成历史。在过去的10年里，这位以“旁观者”自居的管理学家与通用电气的前CEO杰克·韦尔奇是最受中国企业家追捧的商业智慧人物，人们从他那里学到了创新、科学管理、知识工人等新名词，但是大家到底听懂了多少他讲的话却是另一回事。他的去世让商业界的观察家们很是沮丧了一阵：“德鲁克死了，接下来轮到谁来替我们思考管理？”德鲁克在晚年开始关注遥远的、他从来未曾到达过的中国。在去世前的一个月，他还写下了“欢迎加入彼得·德鲁克研究会西安企业家联谊会”的祝词，那时，他的身体已经极度衰弱，每天昏睡超过18个小时。

客观地说，没有一个人的去世会让世界停止哪怕一秒的进步。就在人们为德鲁克悲伤的时候，新闻记者出身的《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼适时地转移了话题，他在这年出版了《世界是平的》[165]一书。它迅速成为全美最畅销的商业图书，微软的比尔·盖茨十分罕见地成为该书的忠实拥趸，他认定这是所有决策者和企业员工的一本必读书。弗里德曼的观点很简单：柏林墙的倒塌、互联网的崛起和开放源代码运动共同创建了一个“平坦”的全球政治、经济和文化景观，使过去与权力和财富中心无缘的人得以直接参与赚钱和制造舆论的活动——只要他们有能耐、有胆识、有宽带连接就行。很显然，这种无比乐观的“全球化宣言”让人心生愉悦，面对这样的判断，美国人与中国人会读出不同的感受，前者觉得自己将征服这个“平的世界”，后者则信心十足地认为自己将从边缘迈向“已经被碾平的世界的中心”。

2006资本的盛宴

故事在城外，浓雾散不开，看不清对白；你听不出来，风声不存在，是我在感慨；梦醒来，是谁在窗台，把结局打开。

——周杰伦：《千里之外》，2006年

这年早春，70年代出生的商业专栏作家许知远怀揣一本美国人杰里·邓尔麟写的《钱穆与七房桥世界》[166]，坐车前往国学大师钱穆的故乡江苏无锡，那里是长三角地区经济最发达的城市之一。邓尔麟的书上印着十几幅钱穆家乡无锡七房桥的黑白照片，那是1980年前后的江南，水乡气息与中国古建筑的上翘房檐，令人亲切。许知远到无锡时已是夜晚，“小雨仍未停。霓虹灯与汽车烦躁的鸣笛声，打破了我的遐想。那些丑陋的、千篇一律的建筑又出现了，几层的小楼，白色瓷砖墙，深蓝色玻璃，中国所有的市镇，不管是南方还是北方，西部还是东部，总是惊人地雷同。在这座盛产文人风雅的城市，同样到处都是房地产的广告，园林风格早已被遗弃，人们最热心的是‘剑桥风格’、‘北美别墅’。毫无例外，市中心被太平洋百货这样的购物中心占据着，在路边散步时就像走在缩小一号的上海淮海路上”。[167]

在9月份的第63届威尼斯电影节上，36岁的中国导演贾樟柯拍摄的《三峡好人》获得最高奖项“金狮奖”，这是一部写实而略显沉迷的电影，两对平凡夫妻在长江边寻找、争吵、然后分手。电影的拍摄地点是有2000年历史的重庆奉节县。贾樟柯发现，5个月的电影拍摄竟跟不上场景的变化。一开始，他能看到一座旧楼在远处，等他短暂回到北京再回到现场后，楼房消失了，紧接着，另一片建筑又倒塌了，即使摄影机镜头保持静止，里面的空间也早已面目全非。“古城到处都在拆迁，”贾樟柯感慨地说，“我的镜头跟不上这种节奏。”



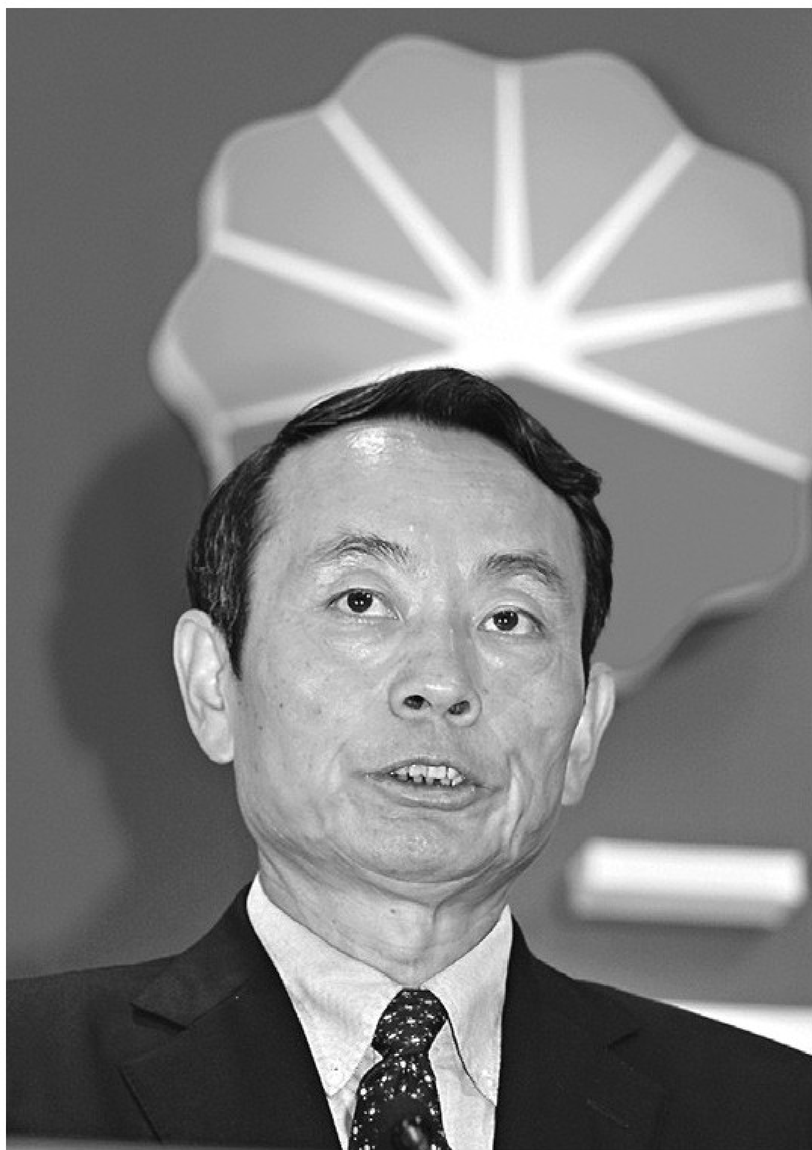
▲拆迁

也许，没有一个国家像今天的中国那样让人恍若隔世。对于很多人来讲，他们生长的地方都已经不复存在。唐宋诗人笔下的江南早已面目全非，那些“小小的寂寞的城”（台湾诗人郑愁予在《江南》中的诗句）如今都已成了全世界最重要的制造工业基地。昔日蜿蜒的街道被拉直拓宽，街道上的青石被撬掉扔弃，在它的上面建起了呆板高大的楼房和商铺，雨廊、飞檐、河埠头都成了记忆中的画面。过去20年中，约有4亿中国人摆脱了极度贫困，这一成就主要归功于迅速而广泛的城镇化进程。根据专家的预测，城镇化运动还将持续下去，今后20年内，预计还将有4亿人迁入城市。这使得这个国家到处像一个建设中的工地。《参考消息》援引外电说，中国每天新建房屋面积占到全球总量的50%左右，一年的房屋总量相当于俄罗斯全国现有的房屋面积。重庆10天的建筑成果，相当于15个纽约曼哈顿的克莱斯勒大厦。

中国经济不可遏制的发展冲动，让所有的观察家都惊诧不已。也是从

这年开始，我们将很少看到关于“中国经济即将崩塌”的预言，因为它实在是落空了太多次。相反，一些颂扬中国变革的图书开始畅销，詹姆斯·金奇的新书《中国震撼世界》进入全美的畅销书排行榜，并一举获得这一年英国《金融时报》的年度最佳图书奖。法国资深记者埃里克·伊兹拉莱维奇在2月出版的《当中国改变世界》[168]也迅速成为欧洲的一本热销书。9月，在《福布斯》杂志的“全美风险投资家排名”中列第一名的美国红杉资本合伙人迈克尔·莫瑞茨造访中国，他因投资了雅虎、谷歌及Paypal而名扬天下。红杉资本此前的投资半径据说“不超出硅谷40英里”，而现在它也迫不及待地来到了中国，莫瑞茨对记者说，如果过了50年、100年以后再回过头来看，中国的伟大公司或许还没有诞生。

▲蒋洁敏



莫瑞茨的话含有太多恭维的成分，不过他也许说对了事实：一个伟大的时代，并不保证一定能够诞生哪怕一家——伟大的公司。1月5日，中石油集团总经理蒋洁敏在中央企业负责人会议上说：“中石油是亚洲最赢利的公司，不是之一，是第一。”人们可以想象他在说出这番

话时的激动和骄傲，不过很少有人觉得最会赚钱的中石油已经是一家伟大的甚至一家值得尊敬的企业。

在高速成长的通道里，大型国有公司的光芒最为耀眼。自2004年春夏的宏观调控之后，它们在资源型领域中的垄断地位得到了空前的巩固。如果说中国经济发展是一棵结满了苹果的大果树，那么，它们无疑是最大的、在有些繁茂枝条上是唯一的收获者。同时，随着现代企业制度的推广，这些企业的资本市场化和竞争力也得到了加强。国资委成立三年以来，中央直属企业的主营业务收入增长78.8%，年均递增21.4%；利润增长140%，年均递增33.8%；上缴税金增长96.5%，年均递增25.2%；净资产收益率达到10%，提高了5个百分点；国有资产保值增值率达到144.4%。现在，它们看上去是一支不可能被击败的“无敌舰队”。

在过去的两年里，全球能源空前紧张，国际原油价格从每桶25美元上涨到每桶70多美元，在这种背景下，处于垄断地位的中国三大石油公司——中石油、中石化和中海油赢利能力暴增。2004年，中石化净利润比上年疯狂增长了70%，2005年在此基础上又增长42%，到2006年，再增28.08%。中石油更是捷报频传，2005年实现营业额5522.3亿元，较上年度增长了39%，公司以1333.6亿元的净利润成为亚洲最赚钱的机器，一举超过了港交所多年的蓝筹老大——汇丰控股和此前亚洲最赚钱的企业日本丰田汽车。《南方周末》记者陈涛在《中石油：老大是怎样当上的》一文中算了一笔账：“主要的原因在于价格，中国的石油价格随着国际价格走。而国际油价不断走高，开采成本却相对固定。现在国际油价已经跑到每桶90美元上方，而开采成本呢，以中石油旗下重镇大庆油田为例，每桶的开采成本仅为6.86美元。可见，中石油赚的主要是石油资源的钱。而石油资源，在理论上，它是属于全体中国人所共有的。中石油拥有的石油探明储量为116.2亿桶，以每桶90美元计算，则其总值大约为7.8万亿元人民币。”[169] 令人惊愕的是，在如此暴利的前提下，石油公司还突破国家限价向民营油站售油。中央电视台记者在采访海南一家民营加油站的老板时得悉，2006年4月23日，他从两大石油巨头的进货价是每吨5300元，而当时国家的最高限价是每吨4744元，也就是比国家限价高出556元。中石化的内部刊物也在10月18日报道称，在国际原油价格57.65美元一桶的时候，美国的汽油价格相当于人民币4118元一吨，而当时国内的批发价是6585元一吨，比美国高出2467元，幅度达59.9%。耐人寻味的是，1月，财政部仍决定拿出100亿元补贴给两大石油企业。国资委的解释是：“中石化和中石油等大型企业，不惜以牺牲自己的利益来换取国民经济的稳定发展，很多时候中央大企业为大局而做出了牺牲，知道的人并不多。”据11月14日的中国新闻社

报道，在美国《财富》杂志公布的“2006企业社会责任评估”排名中，中石油排名第63，在榜单中位居倒数第二，最后一名也是中国的垄断企业，国家电网公司。

8月10日，在纽约证券交易所上市的中国移动以每股33.42美元收盘，市值达到1325.8亿美元，首次超过美国电信公司沃达丰，成为全球市值最高的电信运营公司，这年它的营业收入为2853亿元，税前赢利968亿元。这家企业的高赢利能力当然也与垄断格局有关。而有意思的是，在过去的几年里，电信领域的三大寡头——中国移动、中国联通和中国电信曾经发生过激烈的价格战，特别是前两家之间，在用户争夺和价格方面针锋相对，有些地方甚至发生了恶性群殴事件。据信息产业部的数据显示，自1998年以来的5年内，上报该部的互联互通恶性案件达540起，也就是说每4天发生一起，至少影响到1亿人次用户使用。

2004年11月1日，一个十分戏剧性的换岗新闻轰动全球商业界。在国资委的主持下，三大电信企业的领导者换岗任职；原中国联通董事长兼总裁王建宙调任中国移动总经理；原中国移动副总经理王晓初调任中国电信总经理；原中国电信集团副总经理常小兵赴任中国联通董事长；原中国移动总经理张立贵和原中国电信总经理周德强于即日起退休。国资委对此的解释是，闪电换位是为了“抑制过去几年电信运营商之间愈演愈烈的恶性竞争，从而引导电信运营商之间进行理性竞争，提升国有电信运营商的投入回报”。

消息一经公布即引起外界的轩然大波，受到了资本市场及电信分析师们普遍质疑及谨慎关注。投行分析师们认为动用行政手段跨越资本市场制约、破坏上市公司治理结构的做法是对资本市场的一次粗暴损害，这是自1994年电信改革后电信业的一次倒退。有“最危险女人”之称的《财经》杂志主编胡舒立在《电信高层“闪电换位”弊大于利》的评论中直言：“三大电信海外上市，我们都听到一种说法——缺的不是钱，而是机制，上市是为了换回好机制。对内对外，几乎千篇一律。那么，这种机制的核心到底是什么呢？当然是资本市场所认可的公司治理结构。然而，此次中国国有大股东对三大电信商强行操作高层互换，整个决策过程并不透明，更谈不上事先在上市公司董事会与股东大会酝酿相商；其手法，显示所有者仍将企业管理者当成可以随意调动的政府官员，对市场通行的‘竞业禁止’规定和‘利益冲突’概念全无认知，更暴露出上市公司的管理层激励机制形同虚设，未有生效。如此无所顾忌地‘跨越资本市场制约’，所伤害的正是上市公司治理结构之本。这是一种致命伤，不仅伤害了三大上市公司本身，还会对诸多处于转制过程中的国有企业带来不良示范效应。”[170] 尽管受到如此

激烈的批评，这种换岗的威慑力却是显见的。自换岗之后，三大电信企业迅速形成新的“寡头默契”，原本硝烟四起的价格战偃旗息鼓，“行业秩序”一时井然，各家的赢利也当然大大增加。

近年来，对电信垄断的诟病从来没有停止过。4月，《经济参考报》刊文质疑电话“月租费”，电信专家巩胜利认为，这是计划经济下“行政批权”的产物，根本没有经任何国家法律程序。可是，它在没有“法律规则”和“监督程序”的环境下，世袭近30个年头岿然不动。2004年年底，中国固定电话和移动电话总数突破5亿多用户，电信企业仅“月租费”一项，一年就轻松获利超过2000亿元，其中，中国移动近10年的“月租费”一项，收入总额超过1万亿元。而多年以来的固话、移动电话“月租费”相加之和，应有5万亿元之巨。北京邮电大学教授阚凯力则炮轰手机“漫游费”。据他披露，手机漫游的成本实际上几乎为零。在2005年，中国移动漫游费收入大约为490亿元，占了其利润的一半以上。相比较，美国电信业实行全网同价，不但没有漫游费，连国内长途费都没有。从美国打越洋电话到中国，每分钟只要1.67美分，约合0.13元人民币，而从中国打过去则需每分钟8元人民币，相差60多倍。阚凯力还指责，暴利的垄断格局使得电信企业拒绝新技术。譬如，已在欧美全面应用和普及的网络电话和无线宽带覆盖技术将大大降低电信的使用成本，甚至实现免费服务，然而，它们都毫无悬念地被打入冷宫。露骨的电信垄断让人们最真切地看到了一条经济学原理，“垄断没有好或者坏，只有坏或者更坏”。

10月27日，中国工商银行在上海和香港两市同时上市，其股票发行规模合计达191亿美元，刷新了全球首次公开募股的最高纪录。工商银行董事长姜建清在港交所大厅激动地对记者说：“我非常非常的满意，今天的上市非常非常的成功。”在2005年10月，中国建设银行也在香港成功上市，当时曾创下多项纪录，其中包括：香港股市有史以来集资规模最大的首次公开募股、2001年以来全球集资金额最大的首次公开募股、中资企业“全流通”上市第一股等。不过，与工行上市相比，建行的这些纪录顿时相形见绌。到2007年7月，随着中国股市的狂飙直升，工行股价一路上涨，市场资本总额达到了惊人的2540亿美元，从而超过美国花旗银行的2510亿美元，成为世界第一大银行。

全亚洲最赚钱的企业、全球最大电信企业、全球第一大银行，当这些黄金桂冠一一落到中国企业头上的时候，再也没有人敢于质疑中国经济的强势以及垄断的力量。9月，国家统计局最新调查结果显示，国有企业集团总资产近20万亿向垄断领域集中。在娱乐业、计算机服务业和建筑装饰业等行业中，没有国有及国有控股企业集团。在一些市场化程度较高、竞争激烈的行业，国有及国有控股企业集团所占比重

相对较低，如木材加工、服装和建筑安装等行业低于10%，纺织业、农副产品加工业、塑料制品业、化学纤维制造业比重不到1/3。而在石油和天然气开采业、电信和其他信息传输服务业、煤炭开采和洗选业，几乎全为国有及国有控股企业集团所占据。电力、热力的生产和供应业，运输业，交通运输设备制造业等关系国家经济命脉的关键行业或领域中，国有及国有控股企业集团所占比重也在90%以上。从1998年到2005年，国有企业利润节节攀高，实现利润从213.7亿元提高到9047亿元，短短7年增长了42.3倍，累计利润超过4万亿元。以此视之，国有企业效益困局不但豁然全解，而且呈现出前所未有的强盛。



▲李荣融

7月12日，美国《财富》杂志公布了2006年度“世界500强”公司名单，共有22家中国企业入选，中石化由31位升至23位，位居中国企业之首；国家电网公司，从40位升至32位；中石油从46位升至39位。《中国青年报》在题为《入选“世界500强”的内地企业让人汗颜》的评论中认为：“一个企业发展到何种程度，就可以称为强？在我看来，‘强企’至少要具备以下几种因素：持续且上乘的赢利能力、通过竞争取得行业领先地位、核心竞争优势、精简而高素质的人才队伍、强大的创新能力、健全的规章制度、抗风险能力、国际化水平、品牌知名度高。按照这些标准，我们几乎可以不假思索地判断：这22

家上榜500强的中国企业，能够称得上‘强’的寥寥无几。”171

不过对于这一景象，也有不同的观察结论。国资委主任李荣融认为，“石油、电信、电力等行业中几乎没有垄断”。2005年12月22日，在国务院新闻办公室举办的记者会上，他说：“这么好的一个局面中间有很重要的一条原因就是竞争，也可以说我们这些行业当中几乎没有哪一家垄断的。实际上石油、电信、电力已经形成了一个基本竞争的格局，而且这些企业的主要资产都在上市公司。准确地说，它们的股权已经多元化、社会化。”

当姜建清在港交所激动地说“非常非常的满意，非常非常的成功”的时候，他的身后站着一群笑容满面的美国基金经理。《华尔街日报》在一篇评论中颇有点羡慕地写道：“打开这两年的业务利润报表，最赚钱的华尔街经理人，有一半与中国有关。一个不争的事实是，这些投资银行家在中国不是赚了很多钱，而是赚走了几乎所有的钱。”

如果说在2001年之前，国际资本在中国的超国民待遇主要体现在税收优惠、行业优先进入等方面，那么，在此之后，它们的最大收获是优先参与了国有垄断企业的资本市场化运作。我们已经在2002年描述过能源行业的合资景象，而近年来，更大规模的资本获利发生在金融领域。

中国对国有银行的市场化再造开始于20世纪末。1998年。财政部发行2700亿元特别国债向中国银行、建设银行、工商银行和交通银行这四大国有商业银行注入资本金，1999年，四大银行被允许剥离1.4万亿元不良资产。然而，第一次“注血”与剥离并没有让这些银行的经营和资本状况得到根本改善。一直到2002年，后来成为全球最大银行的工商银行仍然在年报中承认，资本充足率只有5.54%，不良资产合计有7598亿元，所有者权益数却只有1782亿元。根据WTO的协议约定，中国将在2006年全面开放人民币业务，所以在此之前完成银行的改革已进入倒计时。于是，在2003年12月，国务院决定动用450亿美元的外汇储备为中国银行和建设银行注入资本金，2005年又动用150亿美元的国家外汇储备为工商银行注资。正是在这种强有力的国家资源的巨量输入下，四大银行一下子变得靓丽无比，其一级资本充足率均达到或超过8%，不良贷款率大幅下降至5%以下，历史包袱基本甩光，资产负债表质量显著改善。接下来，变成“靓女”的四大银行纷纷出境“路演”，寻找国际战略投资人，在进行了资产重组后，再谋求上市。2006年和其后的2007年，是“银行上市年”，几乎所有重要的银行都在这期间纷纷上市。那些捷足先登的国际金融机构从中渔利惊人，构成一个百世不现、无以复制的“花样年华”。



▲外资进入中国

5月，交通银行在香港上市，英国汇丰银行出资144.61亿元购买91.15亿股，拥有19.9%的股权，每股为1.86元。到2007年中期，交行市价接近每股10港元，汇丰净赚800多亿元，2007年，交行A股发行上

市，汇丰又赚100多亿元，合计将近900多亿元，获得6倍多回报。另外值得一提的是，该股国内发行价每股7.9元，是外资购买价的4.25倍。6月，中国第二大银行——中国银行在香港上市，苏格兰皇家银行、新加坡淡马锡控股、瑞银集团和亚洲开发银行以51.75亿美元购得近20%的股份，购买价格每股1.22元。上市后，按照2007年9月7日盘中价格计算，市值最高达到2335亿元，四家外资公司净赚1932亿元人民币，投资收益4.8倍。中行国内发行价每股3.08元，是外资购买价的2.52倍。10月上市的中国工商银行亦呈现相同景象，美国高盛集团、德国安联集团及美国运通公司出资37.8亿美元入股工商银行，收购工行约10%的股份，每股价格1.16元。当年上市后，按照2007年8月15日盘中价格计算，市值最高达到2313亿元，三家外资公司净赚2018亿元人民币，不到一年时间投资收益6.84倍。该股国内发行价每股3.12元，是对外资发行价的2.69倍。于2005年10月在香港上市的中国建设银行，在上市前向美洲银行和新加坡淡马锡公司定向发行39.66亿美元的股票，占总股本的14.1%，每股定价约0.94港元。建行上市的发行价格为每股2.35元港币。2007年9月，建行回归国内A股上市，两大外资公司的股权市值达到2932亿元人民币，共赚2600多亿元。

除了上述四大国有银行之外，中型银行的资本重组也如出一辙。也是在这年，兴业银行宣布向香港恒生银行、新加坡新政泰达和国际金融公司定向出售27亿元股份，每股售价为2.7元。2007年2月，兴业银行在上海证券交易所上市，当日股价就达62.8元，三家外资公司净赚约600亿。该银行国内发行价格每股15.98元，是外资购买价的5.92倍。2006年4月，德意志银行和萨尔·奥彭海姆银行出资26亿元人民币，购入华夏银行约5.872亿股份，占华夏银行总股数的14%，每股价格4.5元，按2007年9月的市值计算，净赚112亿多人民币。而且，两家跨国机构拥有的股份超过首钢成为华夏银行的第一大股东，这也是第一家被外资实际控股的中国银行。

中国政府对庞大的国有商业银行体系进行的重大改革，被认为“采取了从未尝试过的全新的改革方式和途径”，与之前的所有变革行为一样，它也引起了观点截然对立的争论。一些专家表示了强烈的质疑，认为这种银行再造模式有“用国民财富为商业银行洗澡”、“国有银行被贱卖”、“引进战略投资人拒绝内资进入”等诸多嫌疑。不过，所有引进了国际金融资本的银行，都异口同声地认为，“成功地引入国际战略投资者后，治理结构得到极大的加强，使其真正成为具有国际竞争力的现代化商业银行”。年底，美国高盛集团董事总经理、经济学家胡祖六亲自下场参与论战。他在《经济观察报》上撰文认为，“国际战略投资者为中国的银行带来了明显的短期利益，和中长期的潜在‘增

值’效应，所以战略投资者通过较低的进入价格以分享部分未来‘溢价’，是合情合理的‘公平买卖’，并无所谓国有资产‘贱卖’问题”。针对“不对民营资本开放”的疑问，胡祖六的回应更是直接：“中国有汇丰、花旗或高盛这样的有国际经验和口碑的民间投资家？”所以，“这些机构有显而易见的优势，它们可以直接带来商业银行的产品技术和管理经验，也符合中国传统文化‘门当户对’的观念”。他还用一种很轻松的口吻写道：“其实，只要双方互相满意，合作愉快，最终能够增添公司价值，又何必对投资人的选择评头品足，横加干涉？”172

胡祖六的立论基础是“用股权换经验”，这颇似当年“用市场换技术”的论调，后者之落空已被证明，前者之成效有待未来的观察。在过去的20多年里，每当改革行进到十字路口的时候，潜伏在中国经济变革逻辑深处的那只“所有制怪兽”总会不可避免地如幽灵般出现，人们一次次地摇摆在效率与公平、突围与代价、创造与分配的辩驳中。

与国有资本高歌猛进、跨国资本如鱼得水的表现相比，门偏户弱的民营资本则显得要弱势得多。

2006年以来，《中国企业家》主编牛文文发现，在近来的企业界聚会上，听到最多的一句话是：“最近又有谁在准备卖企业啊？”11月，他在自己的专栏中写道：“这样的私下打听，差不多成了标准的‘见面问候语’。过去这一年多时间里，卖掉自己企业大部分股份的企业家越来越多，交易的节奏在加快，规模在放大。掰着指头数，差不多每个月都有一两起并购新闻。经营有困难的卖，跑得正欢的也有不少买家盯着；这个月还在论坛会议上见过面，几个月不见，说不定就有谁把企业卖掉了！这些卖掉的企业，什么行业什么地域多大规模都有，但买主几乎全是跨国公司或跨国资本。”牛文文这篇专栏的标题是《为什么要卖掉企业》。为了解开这个疑问，他派记者调查了一起并购案。

9月22日，中国最大的私营润滑油制造商统一石化公司把75%的股份卖给了壳牌，后者因此成为仅次于中石油、中石化的第三大企业。统一总经理李嘉对记者说：我们是一个民营企业，没有强大的资源背景（基础油供应），无法支撑下去了。统一润滑油一直受中石油和中石化的原材料垄断所困。在中国，润滑油产业的最下游零售终端已经高度市场化，产业的最上游原料基础油却被中石油、中石化控制，去海外采购则可能使成本增加20%左右。加入壳牌无疑可以成功突破国内两巨头的这种垄断，并且可以规避原材料价格波动带来的风险。牛文文据此评论说：“‘没办法’，‘独自撑不下去了’，‘扛不住了’，许多人卖企业，都是‘不得已而为之’。这几年，国内企业经营环境发生了很大变化，建立在原来宽松环境基础上的竞争策略和生存能力受到致命打击，不少企业已经撑不下去了，即便苦撑下去，也几乎看不到隧道尽

头处的光亮。在这种情况下，尽快找到一个‘真正能够拿出现金’来支撑住企业运作的‘大佬’，成了大家共同的选择。那么，为什么要卖给跨国资本？因为，在这个调控时刻，‘真正能够拿出现金’来的买主，会是什么人呢？答案不言自明：不受国内金融环境影响（有钱）、在人民币升值大趋势下非常想进入中国（有意愿）的跨国资本、跨国公司……卖掉企业，卖给跨国公司，应该是企业家在特定环境下的一种理性选择。”[173]

就在牛文文发表这番评论的一个月后，有“民营石油第一人”之称的天发石油董事长、全国工商联石油商会会长龚家龙因“扰乱金融秩序、伪造金融票据罪”卷入刑事风波。龚家龙在2003年的民营重型化运动中十分活跃。2005年6月，他发起成立中国长城联合石油公司，注册资本8.7亿元人民币，业务涵盖石油天然气的勘探、开采、炼制与销售等。龚家龙提出将打造一个“中国的民营石油航母”，成为中石化、中石油之外的“第三极”。长联石油尽管拿到了工商执照，但是，石油业经营的四大通行证，即成品油批发许可证、成品油零售许可证、成品油进口许可证以及国内矿产勘探开发许可证“四证”均无法获得。年末，龚家龙被爆财务丑闻，据称采用非法手段套取29亿元的银行贷款。龚家龙后被警方逮捕，业界随即传出中石化即将入主“重组”天发石油。已经濒临瓦解的全国工商联石油商会发表了一个微弱的声明称，“我们坚决反对非民营的垄断石油企业借此机会染指民营石油企业资产，从而影响构建中国石油市场和谐发展的改革努力”。龚家龙失踪后，原本就拼凑而成的民营石油企业结盟瞬间瓦解。2006年12月底，遵照加入世界贸易组织的协议，我国开放了国内原油、成品油批发经营权，然而根据出台的《成品油经营企业指引手册》规定，企业要想申请成品油批发经营资格，申请人提交的材料必须包括“全资或50%以上（不含50%）控股拥有1万立方米以上成品油油库的法律证明文件”。这一条款对国内的垄断巨头和跨国石油集团是重大利好消息，却让势单力薄的民营企业叫苦不迭。于是，禁令开放之日，就是弱者出局之时。北京的《京华时报》报道，到2007年6月，全国90家民营油企正与9家跨国巨头谈判，其中15家已与外企签署收购意向协议。这些民营油企之所以出售，根本原因是一直没有固定油源，生存困难。

民营资本在重大行业重组的“资本盛宴”中，被彻底边缘化的命运已无可逆转。在这年公布的“中国企业500强”排行榜中，国有资本总量占有绝对性的98.36%的份额，入选的私营公司数目为74家，其资产加在一起还不到中国工商银行的1/10。如果将中国500强与《财富》杂志评出的“世界500强”进行一次比较，我们可以发现，世界范围内赢利能力好的行业主要集中在汽车、食品、电子电器、建材、工农业设

备、零售、贸易、银行、保险、制药等竞争性行业，而中国则主要集中在电信、钢铁、石油、天然气开采、石化、电力等传统垄断性行业。造成此种局面的主要原因是，这些行业至今仍然基本由政府掌控。一个十分显而易见的事实是，中国民间公司的成长一直处在一个强势资本集群的俯瞰之下。政府作为一个资本拥有者，一方面掌握着政策和游戏规则，一方面则以捍卫自己的资本利益为最高价值取向。根据WTO的市场开放进程表，我国的金融、保险、通信乃至传播等产业次第开放，但在执行的过程中，出现了对“外”开放优先、对内开放滞后的现象，一些跨国大公司获得了优先的进入权。在新一轮即将决定未来中国产业格局的大整合中，民营公司落在一个被边缘化，甚至被遗忘的劣势地位上。

一种悲观的情绪已经在民营资本集团中蔓延开来。当年在海南淘金的“万通六兄弟”之一、万通集团董事长冯仑在年终写了一篇题为《跨越历史的河流》的文章。这位法学博士、平时嬉笑游戏喜欢说半荤段子的企业家这时候却表现出令人惊奇的洞察力，他写道：“民营资本从来都是国有资本的附属或补充，因此，最好的自保之道是要么远离国有资本的垄断领域，偏安一隅，做点小买卖，积极行善，修路架桥；要么与国有资本合作或合资，形成混合经济的格局，以自身的专业能力与严格管理在为国有资本保值增值的同时，使民营资本获得社会主流价值观的认可，创造一个相对安全的发展环境。今后，随着和谐社会的建立和发展，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退裕如，持续发展。”[174]

这年夏天，一个专业性很强的并购案突然激起了一场空前的“口水大战”。最富戏剧性的是，它的挑起者是并购企业的竞争对手，而且是用写博客的“草根方式”发动的。

6月22日，湖南三一重工的执行总裁向文波在自己的博客里写了一篇《谨防徐工收购案抢点过关》。连他自己也没有想到，它在几天内迅速成为全国点击率最高的商业博客。江苏徐州市的徐工机械是中国工程机械行业最大的国有大型企业，2004年之后，受宏观调控和行业竞争激烈的双重压力，徐工陷入亏损。2004年5月，徐州市政府向全球投资者公开出让徐工股份，10月，美国投资机构凯雷集团击败全球机械制造业龙头卡特彼勒中标。根据协议，凯雷注资3.75亿美元，获得徐工机械85%的股份。2006年1月，并购方案通过了江苏省国资委审批，商务部和证监会的最终批复通过也指日可待。就在这时，横空杀

出一个向文波。他在短短的三个多月里，先后写了46篇博客。



▲徐工和三一

向文波认为，装备制造业是国家战略产业，由外资控制危及国家安全，是必须被坚决抵制的。他每天在自己的博客里对这起并购案提出种种质疑，他还曝光另一家美国投资机构摩根大通的收购价比凯雷高了10亿元，因此徐工有贱卖国有资产的嫌疑。向文波毫不讳言，已经于上年率先完成股改的三一重工也是徐工出售的竞标者之一，不过，“徐工某些人拒绝三一的真正理由只有一个：就是不卖给三一”。在他看来，徐工与三一才是“天作之合”，“徐工是工程机械行业规模最大的国有企业，是计划经济的最大成就，三一是工程机械行业规模最大的民营企业，是中国改革开放的最大成就，体制上具有极强的互补性”。他甚至在博客中提出，三一打算以高出凯雷30%的价格并购徐工。向文波的讨伐在网络上引起了空前的呼应，也有专家据此提出了国家产业安全的命题，认为“中国应该在经济全球化背景下建立起有效的经济和产业安全管理机制”。对此不以为然的学者也大有人在，复旦大学的经济学家张军便认为：“徐工所处不是战略性行业，中国现在不是外资多的问题。凯雷并购徐工，肯定跟安全扯不上边。”

但是，向文波的狙击见到了成效。10月16日，凯雷同意将入股比例改为50%。2007年3月，这个比例进一步下降到了45%，原定的控股意

向被放弃。就在徐工并购事件风生水起的时候，另外一些并购案也遭到了类似的命运。8月14日，国内最大的炊具制造企业浙江苏泊尔公司宣布向法国SEB集团出售61%的股份。两周后，爱仕达、双喜、顺发等6家炊具企业紧急聚首北京，联合对外发布了集体反对苏泊尔并购案的紧急声明，理由是，“SEB控股苏泊尔后，必然垄断中国相关产品市场，给国内企业带来生存危机”。12月17日，国内第二大低压电器企业温州德力西宣布与德国施耐德公司合资组建德力西电气有限公司，各拥有50%股份。消息发布后，与德力西同处温州柳市的行业最大企业正泰集团当即起而反对，认定“这样一起看上去十分常见的合资其实是施耐德垄断并购的第一步”。

日后的事实是，除了徐工并购案被改变了控股意向外，苏泊尔和德力西两案最终均获得了商务部的通过。这些专业性很强的并购案，之所以会引起公众如此热烈的关注，成为“被诅咒的婚姻”，在某种程度上是社会心态的情绪性折射。人们对跨国资本在中国市场的超国民待遇原本就有不满，再加上民营企业这些年被边缘化的现状，强烈反差自然会酝酿出非理性的、十分激越的公众情绪。在这些事件上，这种情绪得到了极大的宣泄。《每日经济新闻》的财经评论员叶檀在专栏中写道：“在事实上，这些企业真正应该呼吁的是公平的并购环境，比如，给予内外资、国企民企一视同仁的税收与贷款政策，比如，提供一个开放而透明的并购平台、一个完善的游戏规则，让并购的结果符合市场合理性与法治的公平性。”[175]

2006年的中国企业界还发生过什么让人印象深刻的大新闻吗？很多年后，人们可能想不起来。除了喧腾一时的徐工案，好像还有一个富士康索赔事件。6月15日，《第一财经日报》发表《富士康员工：机器罚你站12小时》一文，揭露台湾首富郭台铭旗下的深圳富士康公司存在员工超时加班的现象。7月10日，富士康向写稿记者王佑和编委翁宝索赔3000万元，这是中国记者遭到的最大金额索赔。更过分的是，富士康还申请冻结了两个记者的银行账号。这一事件当即引起全国媒体的声讨，《第一财经日报》总编辑秦朔发誓绝不屈服于商业强权的恐吓，富士康一时成“舆论公敌”。8月30日，富士康把赔偿额降到象征性的1元钱，又过3日，富士康宣布与《第一财经日报》“和解”。

到2006年年底，一些敏感的人们已经嗅出了景气变动的气息。开始于2004年春夏的宏观调控似乎已经结束了。在过去将近30年的改革历程中，宏观调控——在20世纪90年代之前被称为治理整顿——已成为一个具有鲜明中国特色的名词。它几乎每隔3～5年就会出现一次，而且从1981年开始，历次的宏观调控从来只宣布开始，而不通知结束。

宏观调控结束的最重要原因是，它启动的目标已经达到。通过强有力

的行政干预，国有企业在垄断性行业的地位进一步得到巩固。在很多人看来，2004年前后的经济过热正是民营企业的“重型化运动”所酿成的。2006年以来，除了国有银行的大规模上市之外，企业并购活动明显加快，一些重大的建设项目也相继宣布完成。5月20日，历时12年建设的三峡大坝全部完工，这个人类历史上规模庞大的水利工程投资总额高达240亿美元，年均发电量将达847亿千瓦时，取代巴西伊泰普水电站成为世界最大的发电和防洪综合工程。7月1日，全长1956公里的青藏铁路全线建成通车，该项目总投资逾330亿元。青藏铁路有960多公里都在海拔4000米以上，是世界上海拔最高、线路最长、气候条件最恶劣的高原铁路。

6月6日，国务院发布《推进天津滨海新区开发开放有关问题的意见》。天津滨海新区规划面积2270平方公里，比深圳还大300多平方公里，是香港的两倍，浦东的三倍，它将成为北方中国新崛起的金融开放中心。人们将它与80年代的深圳、90年代的浦东相提并论。新华社在评论中认为，“在新一轮改革的版图之上，上海浦东新区、深圳市和天津滨海新区正在成为我国综合改革的‘三驾马车’”。

这些重大投资项目的建设与开工，意味着固定资产的投资性拉动仍然是经济增长的主要模式，它让人们对未来充满了预期。而最具景气意义的标志是，已经沉寂了两年多的股市和楼市双双出现快速回暖迹象。



▲售房广告

11月20日，上证指数在6年后重返2000点。人们应该还记得2005年的6月6日，它曾经令人绝望地跌到过998.22点。从2006年1月以来的短短10个月，指数已经悄悄上涨了近800点，涨幅超过70%。随着股权分置改革的完成，资本市场的复苏非常明显，人们开始把钱从银行中取出投入股市。10月，银行储蓄5年来首次出现下降。很多股评家都开始计算，股市将在什么时候突破2001年6月创下的历史最高点2242.42点。也是在11月，中国外汇储备突破1万亿美元，占到全球外汇储备总额的1/5，并首超日本成为世界第一外汇储备大国。《华尔街日报》在评论中警告中国经济可能过热。它说："外汇储备的过快增长将创造过多的流动性，可能引发高通膨、资产价格泡沫和商业银行的放款冲动。"它的这些提醒都将在半年后被一一证实。

楼市的回升也是明显的。自宏观调控后，全国地产沉寂多时，从年初开始，北京、上海等中心城市率先领涨。5月，国务院出台6项新政策，试图遏制迅猛的房价上涨势头。其中最有特色的一条，是规定"自2006年6月1日起，凡新审批、新开工的商品住房建设，套型建筑面积90平方米以下住房（含经济适用住房）面积所占比重，必须达到开发建设总面积的70%以上"。很显然，这几乎是一条无法被认真执行的法令，而事实上，它也从来没有被执行过。在下半年，中央政府持续出招，银行升息、限制外资炒房、有些房价增长过快的城市的相关领导被惩戒，可是尽管如此，房价上涨丝毫没有停下来的迹象。

股市、楼市的稳步双涨，是最为典型的景气信号。一个非理性繁荣的周期又开始了。

11月13日，中央电视台经济频道开始播出一部12集的电视系列专题片，它讲述的是500年来世界历史上九个大国的兴盛过程和原因。这九个大国并不包括中国，它在开播的时候，没有做任何宣传，也不是在最黄金的时间播出。然而，它很快在知识界和互联网上变成一个十分火爆的话题，专题片的解说词成为这年冬天最畅销的图书之一，盗版光碟在第一时间充斥各大城市。这部专题片有一个激动人心的片名：《大国崛起》。

【企业史人物】首富部落

谁是当今中国内地最富有的人？这一直以来都是一个问题。当有人因此提问的时候，你可以理解他是在设问，是在逼问，或是在疑问。从1995年以来的13年间，共有11人被不同的媒体和评测机构选为"中国首富"，这种你方唱罢我登场的热闹可谓举世无双。

1995年2月，美国《福布斯》首次发表中国内地亿万富豪榜，上榜的共有19人，首富是四川的刘永好四兄弟，他们靠养鹌鹑起家，后来成为饲料大王，其资产估算为6亿元。也是在这一年，一家国内小杂志把牟其中评为中国首富，一本题为《牟其中——大陆首富发迹史》[176]的畅销书，把这位以资本经营大师自居的四川万县人推上了声誉的顶峰。

接下来，富豪榜停了4年。到1999年底，英国青年胡润重新捡起这个游戏。在后来的两年里，先后当选首富的是刘氏兄弟和有“红色资本家”之称的荣智健，他们在几张榜单上轮流坐庄，财富都在10亿美元左右。2003年之后，胡润被《福布斯》抛弃，他当即推出胡润百富榜。此后，深圳的《新财富》杂志也加入评榜的行列。也是在这一年，30岁出头的网易创办人丁磊突然冒了出来，他持有网易公司58.5%的股份，市值约合人民币76亿元。这是第一次以市值来计算财富，之前，刘氏兄弟和荣智健的资产都是评榜者的估算而已。

自丁磊始，首富榜开始被新势力颠覆。2004年，盛大游戏的陈天桥以88亿元身家被胡润推到榜首，时年仅31岁。跟荣智健相比，陈天桥只用5年创业时间就攀上了巅峰，前者则用了22年。2005年，从事家电连锁业的黄光裕当上胡润榜单上的首富，他的资产是105亿元。

到2006年，先后出现了两个首富。1月，在美国纽约证券交易所上市的无锡尚德太阳能电力控股有限公司的每股股价达到34.02美元，董事长施正荣身家达到186亿元，而在一个月前，中国主流财经媒体几乎没有出现过这个名字。不过到年底，出现在胡润百富榜第一名的却不是施正荣，而是另一个同样陌生的名字张茵。1985年，27岁的张茵仅带了3万元钱从内地到香港闯荡，她创办的玖龙纸业在香港联交所上市，2006年总市值达到375亿元，而她拥有72%的股份约合270亿元，张茵是第一个成为首富的女性，她从事的产业是很偏门的废纸回收再生产。

2007年10月，胡润与《福布斯》先后公布本年度的中国首富。与往年不一样，这次没有争议，一个叫杨惠妍的26岁广东姑娘成了新一任首富。她是广东碧桂园创始人杨国强的女儿，个人净资产高达160亿美元，约合人民币1300亿元，她是第一个资产过千亿元的中国富豪。杨家尽管富甲天下，却一直十分低调，在此之前，人们几乎没有看到过杨惠妍的容貌，因此有网站发动网友征集她的图片，最终，一个娱乐频道获得了一组她举办婚礼的照片，这才终于揭开她的“庐山真面目”。

事实上，除了上述人士之外，还有两个人曾被传说为“首富”。一个是

平安保险的董事长马明哲，他曾经在2003年被《新财富》评为“中国首富”，资产为100亿元。由于他本人竭力否认，因而成了一个“罗生门事件”。而2005年10月，又有媒体报道，一位并不太出名的、因故意杀人罪被判处死刑的京城富豪袁宝宣布将他在海外银行中的股权和现金转让给他当舞蹈演员的妻子，据称他的这些财产价值495亿元，这个数字超过了当时的任何一位首富。

根据英国《金融时报》的计算，中国亿万富翁的人数仅次于美国。

即便在2007年，杨惠妍“没有争议”地成了所有榜单的共选首富，也还是有媒体一口认定在暴利的地产业还有比她更富有的“隐形首富”。从来没有一个国家的首富，像中国这样如走马灯般变幻，到底谁是当今中国的“首富”，实在还没有确定性的答案。这是我们这个财富超速聚集和充满灰色气息的时代所特有的事件。

2007大国崛起

全世界都在学中国话，孔夫子的话，越来越国际化，

全世界都在讲中国话，我们说的话，让世界都认真听话。

——台湾少女组合S.H.E：《中国话》，2007年

▲《大国崛起》

《大国崛起》热议的背后，无疑洋溢着一股喷薄欲出的“大国情结”。很多人也许没有看过这部专题片，不过仅仅这四个字就足以让人热血

沸腾。在年初，很多经济学家就已经预言，到年底，中国的国内生产总值将不出意外地超过德国，成为美国、日本之后的全球第三大经济体。《新闻周刊》国际版总编辑法瑞克·扎卡利亚在《未来属于中国吗？》中用肯定的语气说，“中国的崛起不再是一个预言，它已经是一个事实”。便是在这样的热烈氛围中，中国人开始变得自信起来，传统文化成了新的时尚。一档讲述中国传统文化的电视节目《百家讲坛》成为最受欢迎的深夜节目，主讲“三国”和《论语》的易中天、于丹迅速蹿红，成为全国知名度最高的大学教授，他们的图书是书店里最热销的畅销书，他们每到一地都受到明星般的追逐。连台湾的一个少女组合S.H.E也用一首《中国话》来作为年度新碟的主打曲，她们唱道，“全世界都在讲中国话，我们说的话，让世界都认真听话”。



▲故宫里的星巴克

一个让世界都认真聆听的国家，应该保持怎样的“大国心态”和展现怎样的“大国责任”，这还是我们需要学习的。接下来发生的这条新闻便很让人思考。就在中央台的《大国崛起》成为热点的同时，这家电视台的一位主持人却引发了另外一场争论。1月12日，中央台英语主播芮成钢在自己的博客上发出呼吁：“请星巴克把在中国故宫里的店撤掉。”这条博客在两天内被点击超过50万次。星巴克的这家咖啡店是2000年开张的，“隐身”在故宫古色古香的大殿一角，历史上这里是“九卿朝房”。它是星巴克在中国面积最小的连锁店之一，经营面积仅十几平方米，狭小的空间里总共只有一张靠窗的条桌、五把椅子。芮成钢认为，星巴克是不登大雅之堂的饮食文化的代表符号，故宫里

的星巴克是对中国传统文化的糟蹋，并“已经在西方上层社会传为笑柄”。为此，精通英语的芮成钢还以个人名义向星巴克总裁吉姆·唐纳德发出抗议书。

芮主播的抗议很快得到了热烈响应。在3月份的全国“两会”上，一些人大代表以“玷污了中国传统文化”为由，联名提议关闭这家咖啡店。路透社记者引用黑龙江省人大代表、中泰合资黑龙江正大实业有限公司董事长姜鸿斌的话说：“星巴克应该立刻从故宫里搬出去，不能让它继续玷污中国传统文化了。只要它在故宫里多待一天，就对我们的文化多一分挑战。”7月13日，故宫星巴克店停业撤离。由芮成钢发动的这场传统文化保卫战大获全胜。不过，“保卫者”们没有办法解决的问题是，在星巴克撤出后，如果游客，特别是每年人数高达160万的外国游客要喝一杯咖啡，那该怎么办呢？于是，最让人啼笑皆非的事情发生在星巴克撤出后的两个月。9月21日，一家名为“Forbidden City Cafe”（紫禁城咖啡店）的咖啡店又在“九卿朝房”悄悄开张了。

在2007年，除了要把星巴克赶出故宫的中央台主播芮成钢之外，还有一个人差点成为“民族产业保卫者”，他就是娃哈哈集团的宗庆后。

4月2日，《经济参考报》以《宗庆后后悔了》为题，披露宗庆后对11年前签署的合资合同追悔莫及。他表示，“由于当时对商标、品牌的意义认识不清，使得娃哈哈的发展陷入了达能精心设下的圈套”。他同时指责达能集团有垄断中国饮料业的事实企图，并为此呼吁社会公众“保卫民族产业安全”。4天后，宗庆后在新浪网接受在线访谈，九成以上的网民赞同与达能解约，宗庆后大受鼓舞。法国达能方面则迅即做出反应，指责宗庆后在过去几年里一直在搞“体外活动”，先后设立了61家游离于合资母体之外的非合资企业，这些由宗氏家族掌控的“体外”项目规模及经营业绩甚至超过了合资企业。达能中国区总裁范易谋颇为动气地说，要让宗庆后在诉讼中度过余生。

双方火药味十足，很快到了难以调和的地步。宗庆后宣布辞去董事长职务，娃哈哈员工和经销商相继发表了几份义和团式的公开信，甚至还有员工在召开董事会的五星级酒店门口拉横幅抗议。而达能则向瑞典斯德哥尔摩法庭提起国际诉讼。

如果从娃哈哈的产权衍变来透视，这场“离婚官司”的时代逻辑清晰可见。20年前，宗庆后用自己卖练习簿和棒冰积攒的钱办起了一家工厂，然而受体制所困，他不得不戴上一顶集体经济的“红帽子”，在后来的岁月中，他所做的事情就是把这家企业再“洗”回成自己的。1996年，他通过与达能的合资先是完成了第一次产权重组，后者出资4500万美元收购娃哈哈51%的股份。继而在1999年的产权清晰化运动中，

宗庆后设法让政府同意把国有资产的54%转让给他和他的团队，其中他个人拥有29.4%的股份。在此之后，宗庆后开始大规模地设立“体外公司”，这些企业的产品使用的都是合资公司所拥有的娃哈哈品牌。2006年年底，达能对他的这种行为提出抗议，并提出要终止使用娃哈哈品牌，要么把“体外公司”卖给达能。宗庆后不从，随即以“保护民族产业安全”为名敲响了对抗的战鼓。




▲宗庆后和范易谋

娃哈哈与达能的舆论大战是这年上半年最热闹的财经新闻。这场眼看将被点燃的“娃哈哈保卫战”没有得到主流财经媒体的呼应，很多财经人士认为，饮料行业已是一个完全开放的竞争性领域，国家保护已无必要，宗庆后试图悔约，缺乏必要的契约精神，而他企图挟民族主义狂热达到自己商业的目的，则更不应该支持。更有记者在细致的调查中发现，宗庆后及其妻女早在数年前就持有外国护照。从1998年开始，宗庆后及其家族在境外悄然设立11家海外离岸公司，并以它们为主体发展了数十家非达能合资企业。也就是说，如果宗庆后能够把娃哈哈品牌从达能手中夺回，就“资本血缘”而言，也与民族产业无关。

一直到年底，宗庆后与达能的这场“离婚官司”仍然尘埃未定，充满种种的变数。它让人们看到了中国式商业的种种变通与曲折，也展现出不同利益所有者对政策与环境的利用与角斗。

对于崛起中的大国来说，需要调整的除了心态，还有责任。

这年“五一”黄金周到太湖旅游的游客发现，不少区域的水面漂着一层绿膜，最厚的地方像覆盖了一层绿油漆，有的地方漂浮着大片死鱼。专家解释，这是蓝藻暴发。蓝藻是一种原始而古老的藻类原核生物，常于夏季大量繁殖，腐败死亡后在水面形成一层蓝绿色而有腥臭味的浮沫。到5月29日，受蓝藻暴发影响，江苏省无锡市大批城区居民家中自来水水质骤然恶化，气味难闻，无法正常饮用，超市中纯净水被抢购一空。蓝藻事件震惊全国。蓝藻泛滥，完全是工业污染所致。太湖沿岸化工企业林立，污水排放没有监控，造成太湖水呈现严重的富营养化，平均氮、磷含量均高于标准10倍以上。近两年，太湖流域工业和生活污水年排放量达53亿吨，而污水处理率仅为30%左右，污染物总量已远远超过流域水环境承载能力。《中国青年报》记者在江苏省宜兴市周铁镇采访时看到，这个总面积仅有73.2平方公里的小镇，最多时有三百多家化工企业。记者在太湖边看到的景象是：湖边大约一二百平方米的范围内，都被蓝、绿、黑、灰等颜色覆盖，湖面散发着一股恶臭，有些地方看不到水面，都已经凝固成块，如同粪坑一般，上面停留着不少苍蝇。3艘渔船停靠在岸边，但很显然早已派不上用场。湖边倒也有不少芦苇，但芦苇的茎部已经被蓝绿色的污染物染上颜色。偶尔有几只水鸟从湖面飞过，却始终找不到落脚点，不得不飞向远处。



▲村民打捞太湖蓝藻

太湖之祸仅仅是中国水体污染的一个缩影。7月，环保总局副局长潘岳沉痛地透露：目前水污染已经逼近危险临界点，全国七大江河除了干流因水量大水质尚可之外，大小支流几乎全部坏死。国家花费10年时间、巨额投资的努力和成果已被后来流域内的重新污染所抵消。潘

岳说："如果不有效地治理水污染，我们恐怕在工业化和城市化完成之前，就将面临严重的社会和谐问题。"

再放大了看，水体污染又是环境恶化的一个缩影。在持续高速发展的同时，高污染与高能耗成为大国崛起中两个令人尴尬的伴生物。世界银行的一份报告称，在全球20个污染最严重的城市中，中国占16个。伴随着经济的成功，环境污染的严重程度已经到了让人难以忍受的地步。这家国际组织直言不讳地说："没有哪个国家曾在垃圾制造方面经历过如此大规模、高速度的增长。"上年，英国《独立报》记者查尔斯·沃克在一篇题为《醒来吧，闻一下碳化物的味道》的报道中称，中国一年排放的二氧化碳比整个欧洲排放的还要多。如果从太空中看，北京和上海的位置是大片的含硫云层。在华南地区，广东省的工业污染已经影响到了香港。在过去3年里，香港的能见度下降的天数多了两倍，由于这个因素，40%的企业难招募外籍人士。美国《新闻周刊》则登出了一篇题为《中国输出污染》的文章。记者写道："多年来，北京的空气像一碗浑浊的蛋花汤……在西方，'中国制造'是廉价货物的同义词，但是现在这个国家正在输出更为昂贵的产品：环境恶化。酸雨和其他污染物正在毒害中国近1/4的耕地，甚至日本和韩国部分地区的农作物也因受到中国酸雨的侵袭而枯萎。过度伐木和草场退化造成的沙尘暴在北方肆虐，甚至吹到了美国西海岸，如今27%的中国国土正在沙漠化。美国排放的温室气体量位居世界第一，而中国紧随其后，已经是全球第二大污染源。"这一年，随着奥运会赛期逼近，北京的空气污染再成国际关注话题。11月，《凤凰周刊》披露，美国奥委会正在考虑是否要为美国运动员配备活性炭空气过滤面罩。周刊说："尽管佩戴面罩参赛的主意将使东道主北京丧失'面子'，并非好客人的作为，但美国奥委会专家从保护运动员健康的角度出发，没有放弃这个方案的可行性试验。"

高能耗的经济增长模式也面临极限挑战。根据专家计算，我国的国内生产总值占全世界国内生产总值的5.5%，但为此消耗的资源量却十分惊人，我们消耗了全球石油总消费量的8%、原煤的40%、粗钢的32%、氧化铝的25%、水泥的48%、玻璃的33%、化肥的30%。由于资源消耗增长过快，我国主要矿产资源的对外依存度已由1990年的5%上升到2007年的50%以上，并且这种趋势还在发展。中国的高能耗成了全球能源紧张的重要因素之一，甚至出现了"中国买啥啥贵，卖啥啥便宜"的怪现象。与高能耗并存的则是能源利用效率的低下，中国火电供电煤耗每千瓦时为379克标准煤，比国际先进水平高67克；大中型企业吨钢可比能耗为705千克标准煤，比国际先进水平高95千克；电解铝交流电耗为每吨15080千瓦时，比国际先进水平高980千瓦时；单位建筑面积采暖能耗相当于气候相近发达国家的2～3

倍；载货汽车百吨公里油耗比国际先进水平高出1倍以上；我国现有各类电动机总功率约4.2亿千瓦，运行效率比国际先进水平低10个百分点以上，相当于每年多消耗电能约1500亿千瓦时。

很显然，这是一种难以为继的增长模式。这年秋天，国家发改委安排了5.4亿元国债资金支持98个重点节能项目，国务院还与地方及中央重点企业签订了45份节能目标责任书，同时，新的《节能法》即将出台。英国首相丘吉尔曾言，“伟大以负有责任为代价”，作为一个正在和平崛起中的大国，中国必须认真直面挑战。

这年的中国股市，只可以用四个字形容，“全民狂欢”。这是自1999年之后资本市场的又一场无度盛宴。自上年上证股指突破2000点之后，股市的复苏已成事实，曾经在2月底出现过一次有预谋的大洗盘，紧接着便是一路高歌。在4～9月的半年时间里，股指连连上攻，热点频繁转换，市场价值呈几何级膨胀，市盈率高达五六十倍，甚至成百上千倍的股票相当之多。在这段时间里，新开户股民每天多达30万人，涌进来的这些人不仅有城市白领、理财老手，还有大学生、农民、小商贩、邻居的大妈们。各地的典当行生意兴隆，很多人抵车、抵房、向银行贷款，冲进仍在不断上涨的市场，他们或许连市盈率都不懂是什么意思。一首由杭州女股民创作的网络歌曲《死了都不卖》成为很多人的手机铃声。这首歌是这样唱的：“死了都不卖，不给我翻倍不痛快，我们散户只有这样才不被打败，死了都不卖，不涨到心慌不痛快，投资中国心永在。”到5月25日，沪深两市的开户总数突破1亿户。

8月9日，沪深两市上市公司股票总市值达到21.147万亿元，超过上年21.087万亿元的国内生产总值总量，这意味着我国A股上市公司股票总市值首次超过国内生产总值。如果把香港上市的内地公司市值计算在内，中国股市总市值已经超过日本，成为全球第二。8月23日上午，在万众期盼中，上证指数一跃突破5000点大关，从而实现了中国股市的历史性跨越。在很多交易日，中国股市的成交额甚至超过亚洲其他市场的交易总和。

随着资本市场进入历史最繁荣的时期，中国公司的市值达到了前所未有的高度。到8月份，中国铝业的市值已经超过全球最大的两家铝业公司市值的总和，深圳万科的市值竟比美国最大的4家房地产公司市值之和还要高出40%。10月16日，全球最大的金融信息提供商彭博社公布数据显示，在全球市值最高的十大上市公司中，中国公司已和美国公司平分秋色，各占4席。其中中国石油排名第二，中国移动、工商银行和中国石化排名依次为第四、第五和第八。这条新闻发布后的20天，中国公司再一次震惊世界商业界。11月5日，中国石油在上海

证券交易所上市，股价高开，市值达到1.1万亿美元，不仅一举摘下“全球市值规模第一”的桂冠，还将历史纪录整整扩大了一倍，高于紧随其后的埃克森美孚石油和通用电气的市值总和。更令人瞠目的是，以该日收盘价计算，中国石油A股加H股的市值大致相当于巴西或俄罗斯全年的经济规模，远远超出石油输出国组织（OPEC）5个创始成员国的经济产出总和。[177] 对于这种高市值现象，国内业界表现出极其复杂的心情。中国石油的表现进一步证明垄断的力量以及股市的巨大泡沫。有人将之与埃克森美孚比较发现，后者的营业收入是中国石油的4倍，而利润率只有中国石油的一半，显然，很难将中国石油的这种赢利优势归结为其竞争力的体现。中国内地股市规模现已超过日本，但中国的国内生产总值只有日本的60%。这是与中国经济的发展阶段不相称的。透过股市的狂欢，人们看到的是中国经济上升期所伴随的资本躁动，以及非理性的市场繁荣。

便是在这场股市狂欢中，人们仍然绝望地看到，那条灰色的操纵和投机色彩不但没有消失，而且有越来越浓烈的迹象。据中国人民大学金融与证券研究所所长吴晓求的观察，2007年的资本市场进入历史上违规违法行为最严重的时期。他提出了三种值得警觉的行为。一是日益猖獗的内幕交易，他认为当前的市场内幕交易是17年来最猖狂的阶段：“过去内幕交易还是小范围的，现在是全面做这个事情，这将严重损害中国资本市场持续成长的基础和道德底线，要引起足够警觉。内幕交易将会使中国市场慢慢丧失其信心。”第二是目无法纪的操纵市场行为非常令人忧虑。第三是部分上市公司愈演愈烈的虚假信息披露和大规模增发行为。

吴晓求的这些警告其实一点也不新鲜，人们在2000年就早已听得厌烦，不过，现在已经很少有人记得。年初，*ST宝硕的表演就很能为这种担忧提供最生动的佐证。这是一只神奇的股票，它从2月份起接连走出10多个涨停，每股股价从2.30元升到将近20元，而它被炒热的原因是“这是中国股市中最垃圾的垃圾股”。*ST宝硕是河北保定市一家生产塑料制品、管材的专业工厂，在2006年的年报中，这家企业亏损16.62亿元，并存在逾期贷款、巨额违规担保、大股东巨额占款等问题，2007年的第一季度又报亏7000万元，每股净资产为-4.17元，公司进入破产程序，而且由于股权交易复杂，始终找不到“买家”。就是这么一家公司，因为“它面临破产，而且神秘买家未定，存在重大的想象空间”，因此引起炒家们的追捧。从4月到5月，*ST宝硕连续发布了3份破产风险提示公告，但与之相呼应的却是公司股票一连14个涨停板，股价持续上涨，让人莫名咋舌。

如果说股市的狂热已到了癫狂的地步，那么发生在楼市里的财富传奇

则令人无言。

这一年，全国房价延续上一年的上涨态势全面飘红，很多城市都涨了一倍，甚至两到三倍。年初，北京市中心城区的二手房交易价格为每平方米0.7万～1万元，到10月份，已经上涨到每平方米1.6万～3万元。4月，中央电视台《新闻调查》披露了上海某楼盘房价高扬的真相：真实成本约0.6万元/平方米，开发商最终向消费者发售时房价已抬高到了1.8万元/平方米。开盘当日，消费者漏夜排队领号。8月，杭州市区的一块土地被高价拍卖，楼面地价达到了1.57万元/平方米。消息发布后的第二天，该地块边的一个售价为1.5万元/平方米的楼盘当即跳空提价6000元。房价如此疯狂，连赚到手软的开发商都有点“不好意思”了。年初，深圳一家地产业推出160多套别墅，600多户闻讯抢购，近千万元一套的豪宅每两三分钟成交一套。开发商对《南方周末》记者说：“现在楼盘的利润率已经高到让我们不好意思的程度了。”

10月1日，美国《福布斯》亚洲版公布2007年“中国富豪榜”，一个陌生而年轻的26岁女子成了新一任的中国首富。这个叫杨惠妍的广东姑娘是广东碧桂园创始人杨国强的女儿，她个人净资产高达160亿美元，因此创造了三项纪录：中国第一个资产过千亿元的富豪，第一个不到30岁就成为全国首富、全亚洲最富有的女人。人们还记得，2005年的首富是盛大游戏的陈天桥，其身家为90亿元，不过两年，首富标杆提高10多倍，地产的造富魔力让所有从事制造业、流通业甚至互联网产业的企业家们都黯然失色。

在这张榜单上，前四位均为大地产商，分别是杨惠妍（碧桂园）、许荣茂（世茂集团）、郭广昌（复星国际）和张力（富力集团），前100名中有39人从事地产业。而在早前发布的《福布斯》美国400富豪榜中，排名前十的有6位是来自IT、互联网行业，相比较，这是一张颇有嘲讽意味的榜单。新华社记者在题为《福布斯榜单揭示房地产暴利》的评论中写道：“中国民营经济的发展繁荣并非起步于房地产开发，而是始于加工制造业。为什么制造业出不了多少富豪？显然还是一个行业利润率的问题。”

碧桂园的创办人是1955年出生的广州市顺德区北镇人杨国强，他自幼家贫，据称17岁前未穿过鞋，早年曾放牛种田、做泥水匠及建筑包工头。他平时十分低调，几乎与媒体绝缘，出现在公开场合时亦沉默寡言，穿的西装永远像大一个码。还有媒体记录，他在开会时，喜欢脱鞋、盘腿而坐。他是第一批涉足地产业的私营企业者，1992年就开发顺德碧桂园楼盘，此后多年在珠三角一带发展。碧桂园是一个典型的家族企业，在公司9个执行董事中，8个均为杨氏家族人士，唯一非血

缘成员是公司总裁崔健波。此人曾任杨国强老家、顺德区北镇镇长数年，据称“对杨国强的事业发展进行了坚定的扶持和帮助”。2005年，杨国强将所持股份转给1981年出生的二女儿杨惠妍。2007年4月20日，碧桂园在香港联交所上市，按所持股份的市值，杨惠妍一跃而成中国新首富。

碧桂园上市后，成为中国市值最高的房地产公司，而在此前的地产界，碧桂园在开发规模及知名度等方面均不是最突出的，而且其财务压力也非常巨大。公司的财务总监曾表示，到2006年年底，企业负债40亿，净负债与股本比为160.1%。然而，尽管如此，它的上市还是受到热烈的追捧，其中最重要的原因是，它是全国最大的“地主”。据《中国经营报》报道，到8月中旬，碧桂园土地储备达到5400万平方米，相当于一个中等城市的规模。碧桂园一向最引以为豪的是土地价格低廉，它在上市招股书中便宣称：“我们是中国拥有最庞大和低成本土地储备的房地产开发商之一，此等储备为我们未来的增长和赢利能力提供了强有力的支持。”碧桂园的上市保荐人瑞银也在报告中提到，碧桂园所得土地的最低成本，以每平方米计，只有25元。有媒体披露，它在广州增城的项目凤凰城一期土地地价低廉到每亩3万元，而华南碧桂园的地价则是每亩6.8万元。公司招股书表明，在过去三年间碧桂园每年营业额的复合增长为56.5%，而纯利增长则为惊人的141.1%。

地产业的暴利怪状，除了业者利用现气大赚其钱外，还有一个重要的因素是，这个产业存在一条罪恶的“灰色产业链”。6月25日，《人民日报》旗下的《市场报》刊登报道称，“四成利润被职能部门吃了”。据一位姓蒋的房地产开发商透露，“我从1992年就开始从事商品房建筑行业。当年每平方米的建筑成本价不过350～400元，房价不过1000～1500元/平方米，建筑成本占房价的1/4，加上土地出让金，房地产成本价格也不过是房价的1/3～1/2。如今建筑成本比原来只涨了100～200元，房价却比原来翻了好几倍，房屋成本只占房价不到20%。”

几乎所有的房地产商均向外宣称“价格上扬”的最大原因是土地价格、开发成本上升。而据这位开发商透露，实际上，土地“招拍挂”没有增加房屋成本，而“暗箱操作”成为房地产商降低成本的主要渠道。“招拍挂”的项目一般分为3种情况。一种是规模较小的项目。在招投标过程中开发商可以通过“内部渠道”了解政府方面的土地价格“底线”、“上限”，与有可能参与的同行形成“价格同盟”。由一家公司竞拍下来后，其他公司共同建设，但楼盘销售价格参照周边楼盘价格抬高销售。一种是规模涉及几百亩土地的项目。土地连片开发就需要通过集体“围

标”的方式来实现对土地的掌控，开发商往往事先做好评估部门、招投标审委会的“工作”，通过招投标“评估”方式，排挤一些外来的竞争者，通过打压对手、减少竞争压力来降低潜在的成本风险。还有一种是获得规划部门的“风声”，在未来的黄金地段抢先“圈地”的做法。如政府搬迁、城市发展规划等出台前夕，地方政府决策层尤其是“一把手”对城市发展的目标指向，成为开发商趋之若鹜的消息，一有风吹草动，房地产开发商就会连夜“跑马圈地”，因为这时候土地价格最低廉。要获得这些消息、“搞定”这些职能部门，就必须“有酒大家喝”，从楼盘开发中拿出一部分利润，让包括评估、规划、拍卖、土地、政府等部门“分享”。这位开发商对记者说：“我认真算过这样一笔账：一栋楼盘开发下来，成本只占房屋价格的20%，开发商拿到的利润占房屋价格40%，还有40%就是被各种‘灰色开销’吞噬了。”178

房地产的放纵和暴富现象，已成为中国社会病态的一个重要体现。新华社出版的《半月谈》杂志发表评论称：“在构建和谐社会的进程中，地产商扮演了增加不和谐因素的角色。”研究华人商业变迁的香港大学亚洲研究中心主任黄绍伦对《东方企业家》的记者说：“地产商的暴富对整个社会的工作伦理是一个很大的冲击。在过去，你管理一个大工厂，怎么融资、找市场、管理工人，都觉得这是了不起和辛苦的事情，回报和付出是有一定的关系。但地产商似乎不同，究竟他们的成功与付出有一定联系吗？如果没有，我们的工作态度还能维持吗？所以，投机成了影响社会最大的价值观。我们都在困惑着。”

9月，由最高人民检察院主办的“惩治与预防职务犯罪展览”在北京揭幕。据统计，自十六大（2002年）以来，中央累计查处严重腐败的省部级以上官员16人，有10人是被不法地产开发商拉下水，而走上不归途导致身败名裂的。179

股市与楼市的空前繁荣，意味着在“高速公路”上持续前行了20多年的中国经济又驶入了一个加速度的周期，它带来了多重的社会景象：国家及个人财富的重新分配，中产阶层的空前扩容与活跃，全民投机心态的扭曲，中国公司的市值膨胀，宏观经济的泡沫化加剧等。在过去的30年里，2007年是社会资本最为活跃、财富分化现象最为显著的一年。

股市与楼市的狂暴热浪，几乎吸引了所有的目光。不过，我们还是要留一部分笔墨给实业界的企业家们。在经历了20多年的成长后，他们都走在“缺氧的高原区”，所有的对手都是异国的面孔，而自己的那些经验却好像已经过时。

TCL的李东生正陷入苦战，他在2005年信誓旦旦地要在18个月内实现

并购赢利，而事实却是，每一项重组计划都不幸搁浅。在过去的几年里，他几乎使尽了所有的招数，甚至又像10多年前一样，披着一条彩带出现在商场的柜台前亲自向消费者促销。这个十分注重外形的南方人有时候会胡子拉碴、神色倦怠，不过谁都看得出来，他一直试图保持自己的尊严。2006年6月，他写了一篇《鹰的重生》。他写道："鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁。要活那么长的寿命，它在40岁逐渐衰老时必须做出困难却重要的决定。鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。5个月以后，新的羽毛长出来了，鹰重新开始飞翔，重新再度过30年的岁月。"这样的描述无疑是惨烈的，在2006年，TCL的净亏损高达18.4亿元，股票戴上"ST"的帽子，面临退市危机，《福布斯》中文版还把他评为"中国上市公司最差老板"之一。2007年5月，李东生不得不关闭了欧洲工厂，宣布重新把重点移回中国市场。所有的人都好奇地注视着李东生，他会是那只获得重生的鹰吗？

跟TCL相比，联想对IBM电脑业务的并购进展要顺利得多，不过，柳传志的忧患似乎同样深重。这年9月他宣布，从2004年年底至今，新公司的业务已逐步走上正轨，营业额由并购前的29亿美元，提高到2006年的146亿美元，销售数量由418万台提高到1662万台，联想开始淡化IBM的品牌，而独立使用联想ThinkPad品牌。柳传志说，现在中国的整体经济和企业的国际化碰到了很大的难题，最主要的难题是我们对过去30年本土的成功经验，没有得到一个国际的认可和总结。联想并购如果成功，将第一次证明中国人也能管理好一家跨国公司。他还说，几十年，中国企业一直跟在西方管理者后面学"菜谱"，现在也应该一边做一边研究，自己也要会造"菜谱"。他揭示了中国企业家的某种焦虑：作为全球最重要的商业国家之一，中国还始终没有自己的管理思想和商业文化，那将是一件多么耻辱的事情。

海尔的张瑞敏也不轻松。中国家电业几经价格战后，利润已"像刀片一样薄"，利润率仅在2%～3%之间，全行业销售收入增长仅为3%左右。因此，在张瑞敏看来，唯一的出路是实现全球化布局，实现高增值下的高增长。2005年6月，海尔曾经试图以12.8亿美元的出价收购美国第三大家电公司美泰克。在并购的最后一刻，全球最大白色家电企业惠而浦出手搅局，海尔宣布退出竞购。在2007年的一次访谈中，张瑞敏说，海尔尽管已经是中国第一、世界第四大白色家电厂商，国际竞争力持续上升，但并不意味着与跨国公司的差距在缩小。相反，随着惠而浦兼并美泰克，规模增加到190亿美元，海尔再次被拉开了距离。这位在30年企业史中最具管理思想的企业家说："海尔目前正

处于一个高原区，身处海拔5000米，但我们的目标是8000米，因为对手都在珠穆朗玛峰上，不仅路还很长，最后能否上去都是问题。正是因为国外对手非常强大，我们原来的有效办法可能都不行了。海尔发力于全球布局，这是一场生死之战，海尔要么通过全球化战略而真正地上去，要么就被人家淘汰。”

华为的任正非在这年迎来了创业20周年，跟过去的很多时候一样，他仍然表现得忧心忡忡。他透露说，华为在过去每年坚持投入销售收入的10%以上用于研发，尤其是最近几年，有超过2.5万名员工从事研发工作，资金投入都维持在每年七八十亿元以上，经过多年艰苦奋斗，至今为止，华为没有一项原创性的产品发明。更让任正非担心的是，它的全球头号劲敌美国思科已经把战火烧到了家门口。2007年年底，思科创始人钱伯斯造访中国，宣布将在今后5年内投资中国160亿美元。这又将是一场怎样的鏖战？

7月8日，对于老资格的民营企业家鲁冠球来说，是一个很特别的日子。这一天是他创业的第38个纪念日，同时，他创办的万向集团宣布成为美国AI公司的第一大股东，万向的海外业务规模首次超过了国内业务，这意味着当年的修车铺变成了真正意义上的跨国公司。AI是一家很独特的公司，它由美国三大汽车制造商克莱斯勒、福特和通用发起，是专门为这三大公司提供模块装配及物流管理的公司。万向集团作为中国最大的汽车配件生产商能够成为AI的大股东，意味着中国企业开始以资本并购和专业参与的方式，直接“嵌入”全球汽车产业链的核心部位。在鲁冠球位于萧山乡镇的家中，还一直悬挂着那幅汽车的图片，他的“造车梦”到何时会真正实现？

美国20世纪初期的传奇企业家洛克菲勒晚年对友人说：“也许以后别人的资产比我还多，但我是唯一的。”这句话，鲁冠球、柳传志和张瑞敏等人也应该有资格说，因为他们所经历的转型大时代是唯一的。他们起身最早，活得最久，事业做得生龙活虎。然而，商业又是一个用结果来检验过程的冒险游戏，他们必须更长久地活下去。“那些没有消灭你的东西，会使你变得更强壮。”德国哲学家尼采的名言应该可以成为这些企业家共同的生存格言。

8月11日下午3时许，佛山市利达玩具有限公司副董事长、港商张树鸿在自己工厂的三楼仓库内上吊自杀，尸体旁边堆着10多包形态可爱的芝麻街布娃娃玩偶。自杀前，张树鸿在厂区内巡视一圈，并将工人工资悉数结清。他从1993年起自香港到佛山办厂，被员工描述为一个厚道人，个子很高，接近一米八的样子，也很壮实，但皮肤很黑，穿衣服很不讲究，平时总穿一身很旧的休闲服。他对员工很体贴，曾自己贴钱给员工供楼，许多人因此跟着他一干就是十几年。这个玩具商的

意外死亡，让“中国制造”的话题再度跳上国内外重要财经媒体的头版。

张树鸿之死起因于9天前。8月2日，美国最大玩具商美泰公司向美国消费品安全委员会提出召回佛山利达生产的96.7万件塑胶玩具，理由是“回收的这批玩具表漆含铅量超标，对儿童的脑部发展会造成很大影响，美国环保组织塞拉俱乐部认为危及儿童安全”。事发前，佛山利达的产量已居佛山玩具制造业第二。一夜之间，这家拥有10多年良好生产记录的合资企业成为众矢之的。在美国舆论的不断声讨下，玩具厂商及其上下游供应、检验链上的疏忽被一一曝光和放大。最终，佛山利达被出入境检验检疫部门要求整改，国家质量监督管理总局宣布暂停其产品出口。利达被迫停产，2500名工人几乎无事可做，张树鸿承受巨大压力，最终一死了之。张树鸿死后3日，美泰第二次宣布，召回的中国产玩具数量增加到1820万件。

在利达事件发生前后，“中国制造”正遭遇到一场酝酿已久的信任危机。3月18日，总部位于加拿大的宠物食品公司Menu Foods发布“召回声明”，因其原料涉嫌污染导致猫狗宠物死亡，该公司将对旗下80多个品牌的宠物食品进行紧急召回。所有这些食品都是罐头包装或者锡箔纸袋包装，数量约为6000万，美国食品与药品管理局的调查认为，涉嫌污染的产品使用了从中国进口的小麦蛋白粉和大米蛋白粉，其中含有三聚氰胺和三聚氰酸。5月初，巴拿马和多米尼加共和国宣布在中国产牙膏中查出含有二甘醇，因而决定停售中国产牙膏，随后美国、新加坡和日本等国家相继做出停用、停售中国产牙膏决定。6月11日，美国一家轮胎经销公司FTS宣布召回45万条由中国橡胶公司生产的一批轻卡汽车轮胎。据美国国家公路交通安全管理局（NHTSA）的调查，上年8月，一辆载有4名乘客的货车在宾夕法尼亚州失控撞毁，其中两名乘客丧生，事故原因是该车使用的中国产轮胎胎面脱层。同月，美国食品与药品管理局对来自中国的5种水产品实行自动扣留，并拒绝其入境，称其含有未经批准的兽药残留。美国消费品安全委员会宣布在全球范围内收回150万台中国生产的玩具火车，称其油漆中含有可导致儿童中毒的金属铅。

这些层出不穷的安全事件让中国商品信誉遭到重大挫伤。一些针对“中国制造”的攻击性言论和行动甚嚣尘上，两年前那个宣布“一年内不使用中国商品”的美国路易斯安那州新闻记者莎丽·邦加妮在这时候出版了《没有“中国制造”的一年》一书。英国《金融时报》评论员乔纳森·伯查尔写道：“书中有大量表达不满的潜台词，这意味着在中国崛起的问题上，本书可能成为表明公众忧虑的又一个指标。”对“中国制造”的谴责成为某些政治人物随手拈来的“工具”，美国佛罗里达州棕

榈湾市市长马齐奥梯甚至发布命令，该市政府不得购买价值50美元以上的中国商品，或一半以上部件为中国制造的商品。这个有10.7万名居民的小城市成为全美第一个禁止某一国家货物的城市。正是在这种汹涌的抵制风潮中，玩具商之死把矛盾推到了顶点。对中国商品的谩骂或侮辱式的指责似乎已经不需要理由，这是当今商业世界最诡异的事件之一：谁也离不开“中国制造”，可是每个人都在表达着对它的不满。《金融时报》驻京首席记者雷蒙德·马利德描述了西方世界的矛盾心态：“一方面，西方消费者获得巨大好处，另一方面，西方人大声抱怨廉价中国商品正在让当地人失去工作，让中国得到不容置疑的好处。”

张树鸿死后，玩具召回事件在质量责任人的确定上居然出现了戏剧性的反复。在一开始，美泰公司俨然一副受害者的姿态，公司首席执行官罗伯特·埃克尔特在向美国参议院作证时认定，事故责任完全在于中国承包商。他说：“有人对不起我们，造成我们对不起你们。”然而，中国商务部却在调查中发现，美方宣布召回的玩具绝大部分不是因为制造质量的问题，而是美方标准的突然改变以及经销商的风险转嫁。商务部副部长高虎城介绍，美国玩具公司大规模召回涉及的2100万件玩具当中分为两类情况：一类是属于所用的涂料和油漆含铅超标的问题，这一类大概有300万件，占整体召回数量的14%。造成铅含量超标的原因，既有中方厂家在生产管理中的漏洞，也有品牌经销商在验收环节中的缺陷。第二种情况则是，美方经销商的风险转嫁。2007年5月，美国材料测试协会公布了一项针对玩具材料使用的新标准，中方制造商生产的1820万件玩具是根据之前的出口标准生产的，美方经销商以不符合新标准为理由召回玩具，全部风险及损失则由中方承担。

这一调查结果的出现，让国内舆论再度哗然，中国制造在全球产业链中的被动和被欺压现状毕现无遗。9月21日，在巨大的舆论压力下，美泰公司为玩具召回事件向中方致歉，并表示所召回的玩具绝大部分是由于美方设计缺陷所致，而不是中国制造商的问题。美泰在声明中表示：“愿意承担这些召回事件的全部责任，并亲自向中国人民和所有收到我们玩具的顾客道歉。”

玩具风波的一波三折及发生在这一年的众多事件表明，发力于1998年前后的“中国制造”在历经10年的黄金成长期后，已经走到一个十分敏感的十字路口。至少有两个事实让未来的中国制造充满变数。

一是中国制造商已不堪国际渠道商的压榨。在过去很多年里，低廉的中国商品为全球商品的物价平抑提供了巨大支撑，而流通大公司成为其中最大的得益者，它们与中国制造工厂的利益战愈演愈烈。在绍

兴、温州等地的工厂，人们看到这样的景象，在一条生产线上悬挂着不同的商标，有些是显赫的国际品牌，有些是国内制造商的品牌，尽管它们都从同样的生产线上被制造出来，但是贴上不同的商标后，身价就会有一倍甚至数倍的差别。品牌的力量在这些车间里展现得残酷而让人感慨，而制造工厂却很少从这种差异中获得利益。一位温州皮鞋工厂的总裁诉苦说：“中国皮鞋的出口目前完全受制于欧美几家大的渠道商，它们对付我们的唯一办法是压价、压价和不断的压价。一双皮鞋，它们只肯给5美元的价格，我们如果要求再高1美分，它们马上就转身到别的工厂去了。那么，制造5美元一双的皮鞋，我们会用怎样的皮料？进行怎样的节约？不就是可以想象的事情了吗？你能够指望用5美元做出来的皮鞋会是质量一等的吗？况且，随着人民币的持续升值，中国皮鞋厂家的出口生意已经成了一块鸡肋业务。”7月，中国最大的袜业制造企业浪莎集团宣布，月底交完最后一批货后，不再接受沃尔玛的订单。这家企业每年向沃尔玛提供500万美元的商品，然而因利润太薄，最终选择了放弃。[180]

二是由于人民币升值及国内通货膨胀的压力，“中国制造”的价格优势第一次出现递减迹象。7月，中国的消费价格指数比上年同期增长了5.6%，这是10多年来最急剧的增长。食品价格猛涨15.4%，由于农业区家畜爆发疫情以及严重的洪水，单是肉类和禽类价格就涨了45%。而且通胀不仅仅是国内问题，由于中国是世界上很多产品的供应国，中国的成本提高会体现在全世界沃尔玛及其他大零售商的货架上。美国商务部表示在2007年的上半年，来自中国的进口商品价格上涨了4.1%。这是自美国在2003年开始追踪中国进口商品价格以来增长最快的，而且远高于美国2%的通胀率。上半年，中国出口彩电2255万台，比上年同期下降48%，其原因除了人民币升值、上游原材料成本上涨等因素外，还受到国外专利费上调的制约——由于中国企业欠缺核心专利技术，每出口一台电视机，需缴纳10美元左右的专利费。《时代周刊》在10月底的报道中分析说：“一些人在警告，低价中国产品帮助全世界维持异乎寻常稳定的物价的时代已经结束了。”美联储前主席格林斯潘也在接受访问时认为：“中国出口商品价格已经开始上涨，这将促进全球通胀的复苏。”苏格兰皇家银行的中国战略家本·辛芬德费尔则说得很简洁：“在过去10年，中国是通缩势力，在未来10年，它将是通胀势力。”

就这样，关于“中国制造”的话题还将持续。一只亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，两周后，可能在美国得克萨斯州引起一场龙卷风。这样的“蝴蝶效应”正发生在中国与世界之间，而张树鸿就是一个无辜而悲情的受害者。

到2007年，连美国硅谷都已经诞生50周年了。还有几个人记得半个世纪前那家发明了集成电路的仙童公司创建了伟大的英特尔公司的诺伊斯已经去世多年，发明了摩尔定律的戈登·摩尔年近八旬，甚至连永远穿牛仔裤的乔布斯也都肚腩微现，人们崇拜的是更年轻的布林与佩奇，他们创办的Google如日中天。在硅谷创业的华人中，曾经跻身全美十大富豪的王安早被遗忘，年过40的杨致远也好像过气了，最受欢迎的是1978年出生的台湾青年陈士骏。2005年2月，这位计算机天才跟硅谷的其他前辈一样在一个车库里创办了视频网站Youtube，20个月后，Google以16.5亿美元收购了他的公司。

这一年，互联网的光芒明显被狂热的股市和楼市所掩盖，那些动辄上千亿元的市值以及上百亿元的财富身家，让IT精英们有点失落。他们甚至开始有点后悔为什么非要在纳斯达克上市，搜狐的张朝阳便在年初说，他有点后悔到美国上市，“到美国上市是中国互联网的整体悲哀！为了收入、报表，我们整天忙短信、忙无线，整天忙，把网民给忘了”。不过，起得晚却赶上一个好集市的人也有，他就是阿里巴巴的马云，他的公司11月在香港上市，成为市值最高的中国互联网公司。

作为全球最大的电子商务公司，阿里巴巴为600万中小企业提供外贸交易的平台，它让无数不懂外语、没有出过国，甚至不知道任何国际贸易知识的中小商人找到了国际买家。在某种意义上，它是“中国制造”最重要的推动者之一。2004年，马云创办从事C2C业务的淘宝网，在两年时间内战胜全球最大的同业公司eBay易趣，取得了75%的市场份额。2005年，阿里巴巴成为陷入困境的雅虎中国的实际控制人，使得自己从一个技术应用型公司变成了掌握一流技术的公司。为了解决网络支付的信用难题，马云还创造性地发明了一种叫作“支付宝”的第三方支付工具。它以阿里巴巴为交易的担保中介，从而解决了资金欺诈的问题，也让自己间接地进入了金融服务领域。2007年的阿里巴巴看上去是一个体系庞大而面目不清的帝国，马云决定把已经实现赢利的电子商务项目拿出来，在香港联交所上市。马云显然选中了公司上市最为合算的时候。股市的结构性泡沫意味着公司股价的普遍高估，而阿里巴巴同时具有中国和互联网两大概念，在此时筹资，无疑会占到相当大的便宜。

尽管如此，阿里巴巴上市的火爆景象还是让人吃惊。对于投资者来说，它最大的魅力是无穷的想象空间，阿里巴巴的股票遭到“哄抢”，中国台湾最大企业鸿海的郭台铭、美国思科的钱伯斯等都成为第一批投资人。在国际配售部分，阿里巴巴获得了1800亿美元的认购，相当于186倍的超额认购。在散户公开认购部分，冻结资金4500亿港元，

超额认购逾259倍，打破了港股发行的历史纪录。其疯狂景象连《经济学人》杂志都开始提问："阿里巴巴是否是中国.com的泡沫？"在10月底的一则报道中，这家英国杂志认为："该公司最大的财富也许是他的创始人马云，马云在公众眼中是个有魅力、善言辞并懂得利用媒体的人。他拥有大胆的想法，怀有巨大的市场目标，以及对商业的敏感，这都使他吸引了人们众多的眼球。"根据它的计算，如果阿里巴巴的融资目标实现，其市值将达到90亿美元，相当于其每年利润的100倍。而出乎《经济学人》预料的是，狂热比它想象的还要大得多。11月6日，阿里巴巴挂牌上市，当日收盘较发行价上涨192%，创港股当年新股首日涨幅之最，市值达1996亿港元，竟相当于三大门户网站、盛大和携程五者市值之和，一跃成为中国互联网业首家市值超过200亿美元的公司。公司的市盈率达到惊人的300倍，如果以2006年的业绩来比较，市盈率则近1000倍。[181] 马云是一个语不惊人死不休的领导者，他在上市当日的高管会议上宣布，三年内，阿里巴巴要做市值1000亿美元的公司，成为全球前三大互联网公司。一位参会的高管说："我当时就蒙了。"不过，回忆8年前他在杭州城郊那间漏水的住宅里的宣示，谁敢说这位小个子的前英语教师不会在未来创造新的神话？

阿里巴巴在香港的高调上市，为2007年的中国互联网世界涂上一道最浓烈的色彩，似乎宣告了一个新的"应用之年"的到来。在过去的15年里，互联网在中国从无到有，肆意成长，终于自成一体，并渗透到了经济生活的每一个细胞。尤其值得骄傲的是，在这个世界里，本土企业几乎在所有的领域都击败了各自的国际对手，这在其他行业是从来没有出现过的完胜场面，甚至连Google这样的公司都无法幸免，它在中国的市场占有率还不到竞争对手百度的一半。另外一个很奇异的事实是，凡是被国际公司收购的企业都前景堪忧，搜索领域的3721被雅虎收购后不复存在，B2C领域的卓越被亚马逊收购后一度陷入低迷，C2C领域的易趣则在被eBay收购后遭到淘宝的重击。

更令人充满期待的是，在60年代出生的马云、张朝阳、李彦宏和70年代出生的丁磊、马化腾之后，"80后一代"已经鸣鼓而起——康盛世纪的戴志康（1981年）、PCPOP公司的李想（1981年）、MaJoy的茅侃侃（1983年）、畅网科技的陈曦（1981年）、海川传媒的高燃（1981年）、163888翻唱网的郑立（1982年）——那些括号里的出生年份仿佛是一个骄傲的宣告。当这个国家开始改革开放的时候，他们还没有来到人世，现在却已经开始颠覆所有貌似强大的东西，这是天生的全球化的一代，是生来就与互联网"无缝对接"的一代。他们成长在一个开放的家庭和社会，没有经受过意识形态的煎熬，没有传统的羁绊与包袱，更没有产权制度的困扰，他们比所有的前辈商人都要

幸运，他们看上去一个个前程远大。不过，他们即将面临的挑战和灾难也是前所未有的。他们的时代是最好的，也是最坏的。意大利思想家马基雅维利在五百多年前就告诫说：“追求梦想的人们啊，已经付出就要准备付出更多。”所有的商业故事其实都符合一条规律——就如同发生在这部企业史中的每一个悲喜故事那样——伟大都是熬出来的。

可以预见的是，在未来的岁月中，如果中国要诞生世界级的伟大公司、出现取得世界性声誉的中国企业家，互联网也许是仅有的领域之一。

9月，担任18年美联储主席、上一年刚刚退任的格林斯潘出版了他的回忆录《动荡时代：新世界中的冒险》[182]。这位81岁高龄的“金钱老人”将全球重要的大国进行了一一的评说。他称老牌的欧洲强国英国“应该会发展得好”，拥有雄厚能源储备的俄罗斯“应该彻底恢复法制以进一步发展”，在重工业及IT服务业表现抢眼的印度有“巨大潜力”，自1991年之后宏观持续低迷的日本则仍然保持着“强大的力量”。此外，他一改说话模棱两可的习惯，对美国和中国经济进行了一次清晰的对比，他对前者的未来表达了担忧，同时则预言后者将在2030年成为美国最主要的竞争者。他说，“中国如何进一步拥抱全球市场将决定全球经济的命运”。

格林斯潘的观点代表了西方的主流声音。的确在很多方面，与崛起的中国相比，美国的前途更为莫测。在国际事务上，它不但在伊拉克战争的泥潭中难以拔足，还与另一个中东大国伊朗的关系变得异常紧张。在国内，即将到来的2008年总统选举转移了所有人的注意力，一切政策都成为选举的工具。这年春天，一场金融危机突然降临。3月，全美第二大次级抵押贷款机构新世纪金融公司宣布濒临破产，从而引爆了空前的次级债危机[183]，众多金融机构损失惨重。受其拖累，全球重要股市纷纷狂跌，在8月份的两周里，市值蒸发超过2万亿美元。汇市亦波动剧烈，欧盟、日本政府相继出手救援，华尔街的五大投资银行全数损失惨重，其中，美林证券董事长、花旗银行董事长、贝尔斯登银行总裁相继引咎辞职。到年底，全美有三成贷款户因无法还贷而陷入家庭危机。在新技术的创新上，以硅谷为代表的创新力量似乎已经走到了尽头，有专家预言，几乎所有重要的互联网技术都已经发明殆尽，随着应用时代的到来，美国经济的火车头效应将持续下降。

即便是在财富的累积效应上，美国人似乎也遭到了挑战。自1995年以129亿美元登顶《福布斯》富豪榜之后，比尔·盖茨一直没有跌落过。在过去的12年里，只有软银孙正义的资产在1999年的网络泡沫期短

暂地超过了他，不过只有10来天的时间。可是在2007年，比尔·盖茨连续两次被人超越，8月期的美国《财富》杂志报道，墨西哥电信巨头卡洛斯·斯利姆的个人财富已达到590亿美元，这个数字超过了比尔·盖茨的580亿美元。斯利姆是墨西哥的电信垄断者，他的公司价值占到墨西哥股市市值的1/3，其家族财产等于墨西哥国民生产总值的5%左右。[184] 到了11月份，据英国《独立报》报道，由于近来印度股票市场火爆，该国工业大亨穆克什·安巴尼的财富涨至632亿美元，已超过比尔·盖茨和斯利姆，成为新的世界首富。穆克什的信实工业公司涉足石油、纺织和生化等诸多行业，掌管着全球第三大炼油厂。随着这些新首富的出现，人们开始猜测，他们都出现在人口众多的发展中国家，从事的均为政府管理行业或能源产业，这是一种时代的倒退还是商业衍变的必然？而这种特点，又会不会在具备了同样财富特质的中国重现？在拥有全球最高市值公司之后，中国有可能诞生下一任“全球首富”吗？

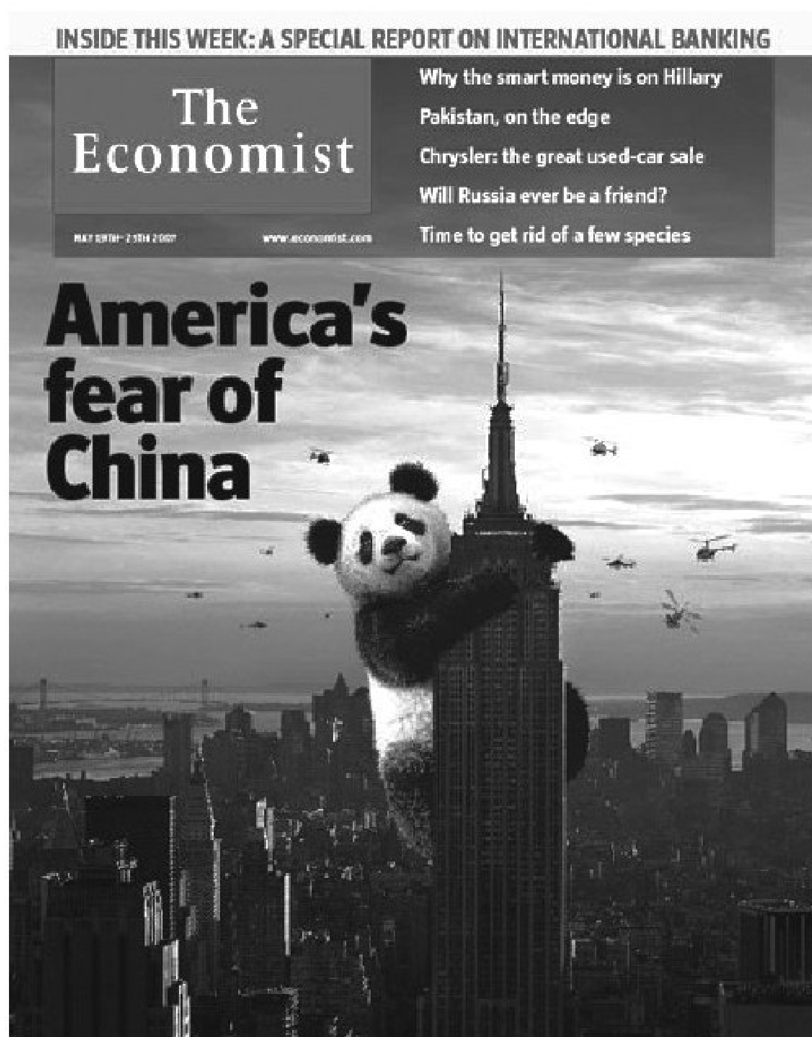
股市之狂热、楼市之飙升、人民币之升值、通货膨胀之隐患、贸易摩擦之激烈以及大国情结之高昂，每每让人想起那句名言，“历史往往是重复的，只是经常以另一种方式呈现出来罢了”。人们不由自主地将今日之中国与20世纪中后期的日本相提并论。



▲“穿上了日本和服的自由女神”

从时间表来看，日本复兴的象征性事件发生于1970年3月。当时，世界博览会在大阪举办，全球77个国家蜂拥而至。西方世界承认，“日

本已经进入世界经济强国的行列，21世纪将是日本的世纪”。在其后的15年里，日本的国民生产总值增长了450%，日元持续升值，日本楼市与股市空前狂热，1989年，索尼公司买下哥伦比亚影业公司，《新闻周刊》设计了一个著名的封面——“穿上了日本和服的自由女神”，也是在这一年的秋天，日本政治家和企业家合著出版了《日本可以说不》。[185] 1990年5月灾难突然降临，东京股市崩盘，楼市泡沫破裂，日本经济从此陷入长达17年的漫长低迷。



▲《经济学人》的熊猫封面

在那段令人炫目的“日本时代”发生的一切可以让今日的中国人看清楚很多事情，比如，为什么美国人老是逼着人民币升值，比如，中国公司开展跨国并购将发生怎样的状况，再比如，中国的股市与楼市到底会呈现怎样的动荡曲线。5月，英国的《经济学人》杂志刊出一个很醒目的封面，它用的是好莱坞电影《金刚》爬上帝国大厦的场景，不过把那只大猩猩换成了大熊猫。这样的创意很自然地让人联想起18年前《新闻周刊》那个著名的封面。这样的对比，充满了太明显的轮回的气息，历史也许不会一板一眼地重复，但是其戏剧性的相似还是令人心惊。今日中国与当年日本，当然不会走一条完全重合的道路，不过正如保罗·肯尼迪在《大国的兴衰》[186]中所论证的，自1500年以来，任何一个大国的崛起，在根本的规律上都是如此的相似。

2008正在展开的未来

这是一部没有主角的“草民史”。

这或许是混沌的所在，或许也是历史的真相所在。

——本书作者，2008年

2008年，是一个需要想象力的年份。一出长达百年的复兴大戏将在这一年达到前所未有的高潮。

历史如同罗马神话里的那个“双面神”雅努斯（Janus），它有两副面孔，一副回望过去，一副注视未来。回望过去的起点，那是一个月光黯淡的午夜。1869年7月7日，同治八年农历五月二十八日，深夜，在保定府直隶总督衙门的后花园里，清帝国声望最隆、权势熏天的汉人大臣曾国藩困坐愁城。他对幕僚赵烈文说，当今之世已是“民穷财尽，恐有异变”，“吾日夜望死，忧见宗之陨”。3年后，曾国藩“如愿以偿”地去世了。不过，在生命的最后几年里，这位才智超群的湖南人极力推动洋务运动，这成为中国近代企业的启灶，他和李鸿章、张之洞等人创办的轮船招商局、江南造船厂、开滦矿务局至今余脉尚存。

100多年后的1974年10月，中国正陷入“文化大革命”的浩劫。当时中国最重要的思想家顾准正处于生命的最后时刻。那时，深爱他的妻子已在绝望中自杀了，亲密的朋友们相继背叛消沉，连他最心疼的子女们也同他划清了阶级界限，而“文革”浩劫似乎还没有任何终结的迹象。就在这样的秋风萧瑟中，医生在顾准的痰液培养结果中发现了癌细胞。顾准把44岁的“干校棚友”吴敬琏叫到病房，冷静地说：“我将不久于人世，而且过不了多久就会因为气管堵塞说不出话来，所以要趁说得出话的时候跟你做一次长谈，以后你就不用来了。”在这次长谈中，顾准认为中国的“神武景气” 187 一定会到来，但是什么时候到来不知道，所以，他送给吴敬琏四个字，“待机守时”。两个月后，顾准去世，吴敬琏亲手把他推进了阴冷的太平间。这位日后中国最有影响力的经济学家回忆说：“我在回家的路上就是觉得特别特别冷，觉得那是一个冰冷的世界，顾准就像是一点点温暖的光亮，但是他走了，然而我想，他还是给我们留下了光亮……”过了4年，顾准预言成真，中国告别意识形态的禁锢，开始了改革开放的伟大试验。

那是一个已经虚弱至极的国家，从领导者到匹夫百姓，一开始都显得茫然无助，外援无望，内资困乏，僵硬的体制捆住了所有人的手脚。

那些在日后改变时代和自己命运的人们出身卑微，几乎没有受过任何商业教育。星火从穷乡僻壤燃起，自东南沿海而兴，跌跌撞撞，时隐时现，倔强寸进，终成燎原大势。30年后，他们创造了一个商业无比活跃、经济持续增长时间最久的国家，他们自己也成了全世界最不容易被打败的商人。

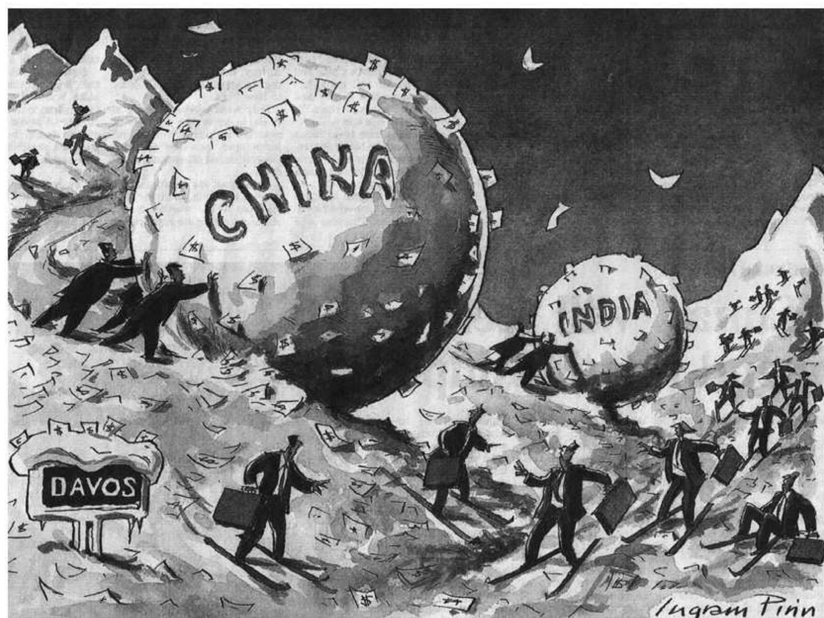
从保定府直隶总督后花园的那个黯淡夜晚，到即将来临的2008年8月8日烟花满天的北京之夜，历史完成了一段曲折跌宕的、神话般的宏大叙述。便是在这样一个长达130年的时空纵深中，我们一起来体验刚刚经历的“激荡30年”，自当有一份别样的感慨。

30年来的中国商业界，已面目全非。1979年，8家大型国营工厂被选为全国首批企业改革试点，如今6家不复存在，两家难言辉煌，它们都没有成为成功的涉水者。在80年代，曾经叱咤一时的改革风云人物，如年广久、步鑫生、张兴让、马胜利等，都成了沉寂的“历史人物”。而在90年代涌现的众多商界英豪，如牟其中、褚时健、潘宁、李经纬等，或沉或浮，俱成过眼云烟。一些曾经是改革标杆的地方和名词，如“温州模式”、“苏南模式”及“蛇口经验”等，也已失去光彩逼人的先发效应。30年来，人们曾经激烈争辩的“姓社姓资”问题，如今早已达成共识，很多冒险者为之付出代价甚至失去生命的“禁区”，在今天看来，都已是寻常之事。历经数轮成长周期的洗礼，经济变革的主题及公司成长的路径，几度转轨变型，往往超出人们的预想。中国企业跋涉在一条十分独特的市场化道路上，它们在一系列看似偶发的历史事件和社会变革过程中（譬如“特区”的开设、乡镇企业的意外崛起、亚洲金融风暴的发生、互联网经济的诞生以及十分特殊的资本市场等）不断适应、顺势前行。在这场精彩而多变的历史进程中，根本观察不到经济学家津津乐道的“客观规律”。

如果说这个历史进程有什么共同点，那么，最显著的有两点。第一点是全体国民及政府的求富渴望、对贫穷现状的坚决告别和对现代化的强烈追求，成为所有人从未动摇过的价值追求，人们可以“摸着石头过河”，也不管你是白猫黑猫，只要能够抓住老鼠就是好猫，道理有千条万条，发展是最硬的一条。正是在这种整体共识下，任何曲折与反复最终都被一一克服。在某种意义上，30年的中国经济奇迹，是一种无比务实的经验主义价值观的胜利。

第二点就是各个利益集团围绕财富、权力和成长空间进行的博弈、妥协与交融。从变革的第一天起，三大资本集团的竞争格局就已经出现。国营企业力图提高效率，摆脱体制束缚。它背靠雄厚的国家政策和资源支撑，处在得天独厚的竞争高位上，最终靠强势的垄断战略实现了脱胎换骨般的成就。跨国资本一直受到青睐，有人甚至认为中国

患上了“外资依赖症”。它先是在税收、用工和土地政策上享受了优惠，继而在行业准入上优先，然后又在垄断领域的资本开放中猎取了惊人的利益，现在已经成为中国经济不可或缺的力量，也是一种特别意义上的“中国企业”。



▲中国与印度的崛起

相对国有和跨国资本，对中国变革贡献最大的民营资本一直命运多舛。它们从草莽崛起，几乎没有任何资源扶持，成长受到多重局限，并每每在宏观调控时刻成为整顿和限制的对象，不过，它们却是变革最重要也是最坚决的推动力量。就像詹姆斯·金奇在《中国震撼世界》中所说的那样：“从一开始，中国改革就是一个被自下而上的力量和需求推动的过程，只不过以从上至下的政策改革的方式呈现。”这一特征带来了一个贯穿30年的景象，发生于民间的资本力量总是承担着改革的政策风险。在它们的行为被政策认同之前，失败随时都会降临。它们既是计划体制的突破者，又是现行制度的违规者，不得不游离在合法与非法的灰色地带。所谓的“原罪”由此而生，无数企业悲剧便是在这里层出不穷地上演。有的时候，你不得不感慨，有些企业家能够成功不是靠了政策的帮助，而是因为他们无视政策的存在。这种公司演进，也许不是什么必然的产物。它的形成过程以及运动走向不可能以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具有代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。其渐进的路径和速度

至今仍然充满多变性。这个过程在整个国家和地方的不同层次中分散地、各自独立地逐步进行，然后在一个时点上汇成一股合流。

“中国已经走出改革初期的浅滩阶段，正站在大河中央，选择彼岸的到岸位置。”诺贝尔经济学奖得主斯蒂格利茨用这样的语言描述中国。站在2008年的金色船楫上，我们常常会凭风畅想。我们期盼并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。而这显然不是一个可以轻易达到的目标。

在过去的30年里，一直存在着两个中国：经济强劲成长的中国、体制消耗严重的中国，后者正是所有制问题导致的结果。

在本部企业史中，我们曾经一再思考一个问题，为什么在这场伟大的商业崛起运动中，始终没有诞生一家伟大的世界级公司？中国企业第一次进入全球商业评价体系是在1989年，在这一年的《财富》上，中国银行首次进入全球500强排行榜。而从1996年起，打造中国的世界级公司成了一个被高调宣扬的梦想，至少有超过200家公司将自己的目标定位于此。今天，当中国崛起已经成为一个不争事实的时候，“什么时候我们才可能拥有一家世界级的公司？”这已经成了中国商业界必须面对的一个十分尴尬的挑战。

世界级的企业应该诞生于一种先进的商业制度之中。垄断当然能够产生效益，就好像集权能够带来效率一样，但垄断和集权并不能与市场化的、公平的商业制度并存。让人遗憾的正是，进入“世界500强”的中国企业中没有一家是在完全竞争领域中诞生的，偏执的制度安排带来了资源的聚集，它算不上是一个伟大者的诞生。世界级的企业应该经历过伟大的冒险和征服。当今被我们冠以世界级企业的那些名字，从可口可乐、通用、大众到索尼、三星，没有一家不经历了全球化的洗礼，没有一个不是在激情的竞争中征服万千，冲杀而出。在这份名单中也有失败者，如韩国的大宇、美国的AT&T，但是，它们的倒下也是一次值得尊敬而富有价值的体验。世界级的企业还应该有伟大的管理思想和伟大的企业家。一个让人惭愧的事实也许是，中国已经诞生了全球市值最高的企业、全亚洲最赚钱的公司——而且将诞生越来越多的“市值第一”和“最赚钱的公司”，但是它们可能贡献的却是让人乏味甚至反感的管理思想，在它们的背后有一群不称职的经理人和一只巨大的垄断手掌。在很多人看来，这是一种让人担忧的事实。

在相关观察中，另一种反应则是对中国企业家的讨伐。譬如海尔、联想，已经成长20余年，与它们同时诞生的戴尔、思科，都已成就世界级的声誉，可是我们的公司为什么没有达到那样的高度？

这种谴责得到很多人的认同，但这并不是事实的全部。它们也许真的在某些关键时刻丧失了巨大的机遇。在90年代后期，它们曾有机会通过核心技术能力的提高来获得稳固的市场地位，结果却不争气地陷入了价格战的纠缠。在当今的中国制造业，那些著名的大公司几乎都没有完整的核心技术，这成为阻碍它们参与全球竞争的最大困难，也是它们最终无法成为世界级大公司的根本原因。

除此之外，我们还必须看到，这些企业的成长至少受到了两个方面的致命限制。在产权所有上，它们天然地具有模糊性，这消耗了企业家大量的智慧并直接导致决策的迂回。中国大企业在产权上受到的困扰是“举世罕见”的，很难想象一家所有权不清晰的企业能够全心全意地投入精密而激烈的商业大运作。在规模扩张上，它们没有得到应有的金融支持，无法在最合适的时候完成伟大的跨越。由于受到亚洲金融风暴的刺激，中国最终放弃发展财团式企业的设想，这让那些通过制造业而成功的企业无法获得金融上的全力支持，一些试图突围的民间企业，如德隆、格林柯尔、华晨等，则因操作的灰色和冒险而倾辙。

在过去的很多年里，所有在完全竞争领域成长起来的中国新型企业无一不受到其中之一的困扰。在这个意义上，产权制度的畸形和体制的落后是造成中国企业无法完成世界级跨越的重要根源。

已故管理大师彼得·德鲁克曾经用以下4个特征来描述他心目中的“企业家经济”：在充分市场竞争的政策环境中，量大面广的中型公司成为国民经济的支柱力量；职业经理人成为一个独立的群体；管理作为一门技术被应用于广泛的经济和非经济领域；企业家行为成为社会创新和新秩序建设的关键。在德鲁克提出“企业家经济”的20世纪80年代，美国经济正走出零增长的衰退困境，而在这次复兴中，以软件产业为代表的新兴企业第一次取代政府成为解决就业和摆脱经济危机的领导力量。富有创新的企业家精神深刻地影响了社会的各个领域，并重新塑造了一代美国青年。

德鲁克的描述是那么生动，令每一个读到这里的人都会将之与改革开放后的中国类比。的确，我们看到了很多相似的地方，但是，改革动机的多重性以及因之而来的制度设计，似乎使我们已经与“企业家经济”渐行渐远。如香港经济学家张五常所言：“20多年来中国的改革，简言之，是从等级特权转向以资产界定权利。这是困难程度极高的改革，而不管怎样批评，中国的经验是史无前例的成功案例。”今后，我们需要观察的是，等级特权是否在已经界定清楚的资产竞争中依然发酵，或者说，某种身份的资产是否拥有优先获得资源和发展机会的特权。



▲鸟巢前的婚礼

垄断的大量存在是国家之耻。世界百年商业文明的历程证明，一个现代商业国家的演进过程，就是国有资本日渐自我瓦解的过程。在当今中国，无论是国有企业还是民营公司，都在实行一系列美国化的公司改造，不出意料的话，到2010年之前，中国将出现亚洲地区最具美国公司特征的公司群体。而在另一方面，与美国自由经济制度并不相同的理念仍然深刻地影响着中国经济的成长。在公司治理结构上逐渐完成改造的国有公司以前所未有的强悍姿态重新掌控了经济发展的节奏，这中间的矛盾冲突将以何种方式爆发及化解，是一个很让人好奇的课题。

2007年5月，已经78岁的吴敬琏出版《呼唤法治的市场经济》。在“序言”中，他充满忧患地写道：“中国的改革并不是一路凯歌，经济改革所采取的从非国有部门入手、由易而难的策略，一方面减少了改革的阻力，增加了改革的助力，另一方面又使以双轨制为特征的寻租环境得以广泛存在，以权谋私的腐败行为得以四处蔓延。”他进而说：“改革的两种前途严峻地摆在我们的面前，一条是政治文明下法治的市场经济道路，一条是权贵资本主义的道路。在这两条道路的交战中，后者的来势咄咄逼人。我们必须清醒地认识这种潮流对于我们民族前途和未来的威胁。在我看来，克服这种危险的唯一途径，在于朝野上下共同努力，切实推进改革，建设公正法治的市场经济……经济和政治改革的迟滞，造成了两方面的严重后果：第一，中国经济继续沿着依靠资本和其他资源投入驱动的粗放增长方式一路狂奔，引发了一系列社会和经济问题；第二，设租和寻租活动，以及随之而来的

贪污腐败、贫富差距扩大和社会失范愈演愈烈，这些，都引起社会各界人士的强烈不满。”这位当代史上最具人文气质和道德勇气的经济学家写道，从这个意义上可以讲，我们这里的季节，既是“希望的春天”，也是“失望的冬天”，“我们前途无量，同时也感到希望渺茫”，“我们一起奔向天堂，也可能全都走向另一个方向。”[188]

从1991年前后，吴敬琏率先提出“制度大于技术”，到2003年杨小凯警告“后发劣势”，再到2007年吴敬琏、江平等人对法治市场经济的再度呼唤，在30年中国改革的后半程，中国的学者一直保持着对制度滞后的警惕与批判。如何建设一个健康、和谐、公平的商业国家，这将是2008年之后中国商业变革的最大命题。我们已经找到迷宫的出口了吗？

印度圣雄甘地有一句名言：“如果要改变世界，先要改变我自己。”这对成长中的中国人来说，也许有特别的意义。

从宏观经济和企业发展角度来看，2008年奥运会是展示国力和刺激内需的一个绝好机会，国民消费的信心和冲动将得到极大的提升，而在之后的两年里，中国还将迎来建国60周年大庆以及2010年上海世界博览会，这是一条充满了无尽想象空间的繁华路径。现在还没有任何迹象表明，它可能被打断。

不过，在这样的商业隆起中，我们做好了承受巨大财富爆炸的心理和道德准备了吗？我们会不会陷入诺贝尔文学奖得主、印度学者奈保尔所描述过的“自我崇拜的热焰”呢？我们学会扮演一个大国的角色了吗？世界性的光荣与同样庞大的危机，似乎一对孪生兄弟般潜伏在中国企业家前行的远方。对一个辽阔而莫测的未来世界，临事而惧，保持必要的敬畏，不是一种怯弱，而恰恰是一种成熟的修养。

时光对每一个人、每一个时代而言，都具有同样的意义。昨日的叛逆，会渐渐演变成今日的正统，继而又“供养”成明日经典。所不同的是，点燃的光芒将渐渐烧成灰烬，人们则越来越少追究光芒被点燃的起源。R·G·科林伍德在《历史的观念》中写道：“时间把世界放置在一头大象的背上，但它希望人们不再追问支撑大象的东西是什么。”他又说：“我们可能走得太远了，以至于忘记了当初之所以出发的目的。”[189] 我们也许真的应该在30年的门槛上重温当年出发的目的：这个国家要实现复兴，这个民族要摆脱贫困，这块土地要重回全球化的怀抱，这里的每一个人要享受平等、民主的普世权利。

所谓的沧海桑田，仅仅30年，就让这一代中国人都看到了。

青春已经大江东去。对于这个时代，我们有种与生俱来的眷恋，在这里深埋着很多人的过去，当我们一步步地远离它的时候，才越来越清楚地感受到它的存在。对于共同经历的这段历史，我们其实所知无多，很多事情还需要在事实和理性层面上抽丝剥茧，有些则仍在剧烈的衍变当中。商业界是一个充满偶然性的领域，事实与结论之间并非是唯一对应的关系，也许今天我们陈述的细节，会在未来的某一时刻出现新的甚至截然相反的诠释，而过了若干年后，再度产生有趣而陌生的新意。



▲奔向未来

也许在很多年后回望，人们会说，这激荡的30年是一个多么世俗的年代，人人以物质追求为目标，道德底线被轻易穿越，心灵焦虑无处不在，身份认同时时颠覆。所有的财富故事都暧昧不明，很多企业家前途叵测。

不过，更多的人也许会辩护说，我们最宝贵的财富正是这一段携手走过的从前，这份经历包罗万象，有汗水泪水血水，有蜜汁苦水狼奶。它催生了一个时代的伟岸和壮观，也同样滋养了世故、丑陋和空虚。我们遭遇的是一个空前复杂而大半面目未清的时代。急速变化的世界，怅然若失的个人命运，传统与现代，个人与群体，不同利益集团的冲撞和考问，这是30年的成长底色；“一年改变不如想象，五年改变难以想象，十年改变不敢想象”，这是30年的演变惊叹。在这段创世纪般的大历史里，我们每一个人从来都不是观光客，伟大的梦想将继续从茫茫无边的草根中轰然诞生，那种追求世俗的本身，也具有了

一种难以言说的浪漫主义诗意。

在通往未来的道路上，这个正在生成的崭新的世界，一定还藏着我们尚未知晓的答案，也许最好的尚未来临，也许繁荣生成的时候，腐烂已经开始。

尽管有着种种抱怨、失落和焦虑，但是，过了很多年后，我们也许仍然要说，那是一个好的时代。因为，它允许新的可能性发生。

致谢

英国思想家罗素曾经说：“提到过去，每个时代都承认它是事实。提到当前，每个时代都否认它是事实。”而天才的法国政治家托克维尔则在《论美国的民主》一书中写道：“当各政党只为明天而忙碌时，我已驰想于未来。”

即将呈现在你面前的这部《激荡三十年》，正伫立在过去和当下之间，我的工作是尽一切可能进行一次清晰而可持续的描述，而很多结论则有待于后来者自己给出。

我在这里要感谢的是，这段历史的创造者、记录者和研究者们。因为是当代史，所以我有机会接触到本书中论及的不少人，企业家如柳传志、张瑞敏、鲁冠球、王石、宗庆后、牟其中、年广久、李东生、刘永行、何伯权、黄鸿年等等，其他的企业人物和事件，我则从一些观察者那里获得了第一手的资讯。我之前的同事童宝根是步鑫生的最早报道人，胡宏伟和新望分别是温州模式和苏南模式的研究权威，我的大学同学秦朔以及新华社前同事、策划人王志纲是珠江三角洲最优秀的观察家，王安、童牧野对中国股市的描述给我很多的素材和启发。此外，与我同为蓝狮子发起人之一的刘韧对中关村的追踪、胡泳对海尔的研究让我得益匪浅，我的朋友何力、蒋耀波、许知远、覃里雯、赵晓对中国的考察总令我耳目一新。凌志军著述的《交锋》、《沉浮》一直是我写作的重要参考书。此外，陈惠湘、迟宇宙、唐立久、王云帆、何志毛、陆新之、程东升、袁卫东对联想、德隆、科龙、万科、华为及柯达公司的长期跟踪和著述，都给了我很大的帮助。我曾有机会向已经过世的费孝通先生求教关于中国乡村建设的问题，他的谦和与风范让人难忘。

正如我在前言中所提及的，本书的创作动议是我在哈佛大学当访问学者时萌生的，我要感谢肯尼迪政府学院对我的邀请，感谢燕京学社社长杜维明教授接受我的访问。我还要感谢张五常教授以及未曾谋面的傅高义（Ezra F.Vogel）教授和黄亚生教授（2014年年初，我与84岁高龄的傅教授结识于北京，彼时他出版了《邓小平时代》，而与黄教授的接触则早在2009年，我主持的蓝狮子财经出版中心还有幸出版了他的著作《“中国模式”到底有多独特》），他们对中国问题的深入研究给予我启迪。张五常教授接受我的恳请，题写了本书书名，他在西湖边的一个茶楼里，铺纸研墨，一口气连写了十多遍，那个认真劲令人难以忘怀。我要感谢本书两位最主要的直接参与者，郑作时和朱琳。在过去的几年里，我们每两周碰面一次，讨论相关的主题，然后又分散到各自的工作中。每次会面前，我总是坐在书桌前，双手轻抚

键盘，眼望远方，像一个磨刀霍霍的战士等待另外两个战士的到来。为本书的创作，我们尽可能多地查阅了重要的国内外报刊和相关书籍，我要感谢所有报道的写作者。

我要感谢大学同学胡劲军，他让我确信，结交在青春时的友情，是这个世界上最美好的情感之一。最后，我当然要感谢我的家人，妻子邵冰冰和女儿吴舒然。邵冰冰是书稿每个章节的第一阅读者，她和女儿的支持是我度过每一个寂寞而枯燥的创作之夜的动力。

本书是我计划中的“中国企业史”中之一卷。在未来几年内，我还将完成“19世纪70年代～20世纪70年代”卷（我后来兑现了这个承诺，在2009年到2013年间，先后完成了《跌荡一百年》上下卷、《浩荡两千年》和《历代经济变革得失》）。我要感谢中信出版社和浙江人民出版社对这部书稿的青睐，中信出版社的王斌社长、臧永清副社长（已离任）、潘岳总编辑、责任编辑蒋蕾、沈家乐、黄维益以及浙江人民出版社的楼贤俊社长（已退休）、杨林海副总编辑（已离任）等都对本书的出版投注了让我感动的热情。感谢我的助理王留全、陶英琪、程娟，协助我完成本书的再版修订。本书已被翻译成繁体字版和英、德、法、日、韩、西班牙、意大利和阿拉伯等国语言出版，感谢所有的翻译者，感谢九州出版社和台湾远流出版社。我希望我的创作不至于辱没了“中国崛起”这个当代最伟大的神话。罗马史的研究者尼克尔·马基雅维利曾经说，“改革是没有先例可循的”。改革如此，创作亦如此。

吴晓波

2006年秋冬之际于杭州

2014年6月修订于三亚

人物索引

A

马克·安德森　1995

B

薄熙来　2005

白芳礼　1994

C

陈天桥　1999、2005

陈志武　2005

陈世骏　2007

陈曦　2007

陈清泰　1996

陈惠湘　1996

褚时健　1998

D

丁磊　1995、1997、2001、2003、2005

段永平　2001

大前研一　1996、2002

戴国芳　2003、2004

德鲁克　2005

戴志康　2007

段永基　1996

邓小平　1997
F
弗里德曼　2005
范敏　1999
费孝通　1997
冯仑　2006
G
顾雏军　2002、2004
郭广昌　2003、2004
龚家龙　2003、2006
高西庆　2000
郭台铭　2006
高燃　2007
格林斯潘　2007
葛文耀　1995
H
洪晃　2002
黄亚生　2001、2003
黄宏生　2005
黄光裕　2005
黄发静　2005
华生　2005

胡舒立　2000

何伯权　1994

怀汉新　1997

J

江南春　2003

姜建清　2006

季琦　1999

江泽民　1999

姜鸿斌　2007

姜伟　1994、1997

姬长孔　1995、1996、1997

金宇中　1996

L

刘永好　1995、2001

李书福　2001

李经纬　1994、1998、2002

郎咸平　2002、2004

罗康瑞　2002

刘晓庆　2002

刘永行　2003、2004

李彦宏　2003、2005

柳传志　1994、2004、2007

李东生　1995、2005、2007

梁稳根　2005

吕梁　1999、2000

刘波　1999

梁建章　1999

李国庆　1999

李光耀　2000

赖昌星　2000

刘姝威　2000

鲁冠球　2007

李想　2007

M

马云　1999、2001、2003、2007

牟其中　2004

迈克尔·莫瑞茨　2006

茅侃侃　2007

马俊仁　1994

N

牛文文　2006

倪光南　1994

倪润峰　1995

尼葛洛庞帝　1995

P

潘宁　1994、1998、2002

潘石屹　1998

裴学德　1998

Q

钱伯斯　2001

乔赢　1995

R

任正非　1997、2001

荣海　2004

芮成钢　2007

S

孙正义　2001

宋朝弟　1999

宋如华　1999

斯蒂格利茨　1999

沈南鹏　1999

沈太福　1993

史玉柱　1994、1997

索罗斯　1998

T

陶建幸　2002

唐万新　1999、2004

田溯宁　1995

谭希松　1995

W

吴鹰　2001

王志东　1997、1999、2001

魏成辉　2002

吴晓灵　2004

韦尔奇　1999、2005

万明坚　2005

王石　1994、2005

汪延　2005

吴敬琏　1997、2000

吴晓求　2007

吴炳新　1994、1997

吴思伟　1994

王海　1995

王缉志　1996

王遂舟　1997

X

项兵　2005

向文波　2006

Y

仰融　2002

杨小凯　2003

杨元庆　1995、2004

俞渝　1999

禹作敏　1993

杨惠妍　2007

杨国强　2007

杨致远　1995

Z

朱威廉　2001

张海　2002

郑俊怀　2002

张维迎　1996、2002

朱镕基　1996、1998、1999、2002、2003

张文中　2003

赵晓　2004

张瑞敏　1994、1996、1999、2004、2007

张近东　2005

朱江洪　2005

周鸿祎　2005

赵新先　1995、1996、1999

宗庆后　1999

张朝阳　1997、2007

郑立　2007

张国庆　1994

周冠五　1995

张树新　1995、1997

张大典　1998

声明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一取得联系，请相关版权所有者看到图书后，与蓝狮子财经出版中心联系，以便敬付稿酬。

来信请寄：杭州市下城区绍兴路538号浙江三立时代广场19楼

邮编：310010

电话：0571-86535637

[1] 鲁冠球，《乡镇企业家急需提高自身素质》，《企业管理》杂志，1994年第4期。

[2] 沈太福的行为实质上是“地下私募”，当时由于宏观经济复苏，金融管控严厉，所以，游走在灰色地带的民间融资活动非常活跃，沈太福显然不是开出融资利息最高的人。一个可以参照的集资案例是：在1993年，深圳华为的任正非要开发万门数字程控系统而无法从银行贷到资金，他便游说全国17个省市的电信局合资3900万元成立合资公司，他承诺每年的定额投资回报是33%。相关情节见1997年章。

[3] 据王安在《25年》一书中披露，长城公司在媒体和官员公关上不遗余力，“据传，沈太福的红包攻势花费了3000万”。

[4] 香港《文汇报》是一份面向香港全社会的综合性大报，也是一份以社会精英为读者定位的香港主流报纸，目前每日平均出版60版左右，除在香港地区发行外，还即日运销中国内地各省、自治区和直辖市。

[5] 1994年，无锡爆发邓斌集资案。1938年出生的邓斌人称“邓老太”，原为无锡无线电变压器厂工人，退休后创办无锡新兴实业总公司。在两年多里，她以合作经营丝素膏、一次性注射器及乳胶手套为由，开出60%的利息进行集资，集资总额达32.17亿元，涉案官员270多人，其中包括北京市副市长王宝森、首钢总经理周冠五之子周北方等。1995年11月，邓斌以受贿、贪污、投机倒把、挪用公款、行贿等罪名被判处死刑。

[6] “三角债”是人们对企业之间超过托收承付期或约定付款期应当付而未付的拖欠货款的俗称。20世纪90年代初，它突然成为中国、俄罗斯、东欧诸国经济发展中的一个障碍。在中国，“三角债”其实早在80年代中后期就开始形成，1985年中央政府开始抽紧银根后，企业账户上“应收而未收款”与“应付而未付款”的额度就大幅度上升。到1991～1992年间，“三角债”的规模曾发展到占银行信贷总额三分之一的地步。“三角债”带来的后果是相当严重的：由于拖欠，大多数的国营企业、乡镇企业、私营企业都面临收不到毛收入的问题，致使经济效益好的企业因缺乏资金而难以扩展生产；巨额的未清偿的债务拖款使企业或不能进一步向银行申请贷款，或难以申请到信贷；越来越多的企业会陷入债务死扣之中，每一个企业既不愿意偿债，它的债权也无法得到清偿。此外，“三角债”还会造成经济信息的混乱：由于拖欠，流动资金更显不足，在短期信用拆借市场与投资市场上，资金价格则易受黑市操纵；由于经济效益好的企业也面临被拖欠的问题，其利润也

就难以实现。结果，本来比较清晰的效益好的企业与效益差的企业之间的界限就会变得模糊不清，就整个经济而言，会反映成亏损面进一步扩大。

[7] 刘仲藜在回忆录中说，为了说服各省，朱镕基最后勉强同意1994年之后的中央财政还以1993年地方财政收入为基数。而这一协议达成的时候，1993年后4个月的财政数据尚未统计出，从而给了地方政府有意识增加后4个月的财政收入，以便1994年后多从中央财政获得财政返还空间。事实正是如此，最终地方政府上报中央的财政收入比1992年猛增将近50%。为了抬高基数，地方有许多高招。比如，一个企业原来承包了，补交税已经减免，现在叫他交税，把基数抬高，交了以后再私下返还。再比如，把死欠、积欠当基数。所谓死欠，就是哪个企业已经倒闭了，从来没有缴过税，现在通过转账或者从银行借款缴税把基数抬高。还有就是“寅吃卯粮”，收过头税，把明年的税在今年收了，把基数抬得很高。

[8] 在1997年的亚洲金融风暴中，日本、韩国和东南亚诸国金融体制的脆弱性暴露无遗。1997年6月，国际金融狙击手终于在泰国撕开突破口，灾难发生。

[9] 郑作时著，《希望永行：中国首富刘永行自述》，北京：中信出版社，2007年版。

[10] 全称为中华人民共和国对外贸易经济合作部（英文名称：Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation, PRC）。对外贸易经济合作部的前身是中央人民政府贸易部、中央人民政府对外贸易部、对外经济贸易部、国家进出口管理委员会、国家外国投资管理委员会、对外贸易经济合作部，于2003年3月整合为商务部。

[11] 黄亚生著，《改革时期的外国直接投资》，北京：新星出版社，2005年版。

[12] 中国股市在股权设计上采用了“身份划分”的制度，这成为一个很独特的现象。1992年5月15日，国家体改委发布《股份有限公司规范意见》及13个配套文件，明确规定国家股、法人股、公众股、外资股四种股权形式并存，由此形成了资本市场的“股权多元结构”特征。这一制度在2005年之后才被改变。

[13] 1993年6月，中国证监会与香港证监会签订《监管合作备忘录》，允许内地公司在香港联合交易所上市，是为H股。当年有青岛啤酒、上海石化总厂、广州造船厂、北京人民机器厂、马鞍山钢铁公

司和昆明机床厂上市。这是社会主义中国的企业第一次成规模地在另一个经济体融资上市。

[14] 有关何伯权与“马家军秘方”的渊源，具体可见本书章节——《1994青春期的躁动》。

[15] 《八小时以外》是一份综合类月刊，由中国天津人民出版社主办，是中国最有影响刊物之一，颇具知名度，年销量高居不下，以刊发大众化、贴近生活的故事和纪实文章著名，聚焦社会大事，展示生命细节，演绎了许多平凡人的命运悲欢，集纪实性和趣味性于一身，深受读者欢迎，成为国内名副其实的大型读物。

[16] 汉卡（Chinese character card），一种将汉字输入方法及其驱动程序固化为一个只读存储器的扩展卡。这种汉卡是为一种汉字系统专门设计的。汉卡的出现是和大家熟知的传奇人物史玉柱紧密联系的。1989年，史玉柱拿着自己凑的仅有的4000元钱，给“计算机世界”打电话，想做一笔交易：“计算机世界”给他花费了9个月心血研制的“M-6401桌面排版印刷系统软件”做广告，但是要求是先打广告后付费。这一赌博式的做法，居然在4个月后使史玉柱成了年轻的百万富翁。史玉柱随后推出M-6402汉卡。1991年，巨人公司成立，推出M-6403汉卡。1992年，史玉柱率100多名员工落户珠海。巨人公司也迅速发展起来，资产规模很快接近3亿。

[17] 怀汉新是广东太阳神集团有限公司创办人，现任广东太阳神集团有限公司总经理、制药工程师。他领导公司全体员工开发的太阳神生物健口服液，实施现代化的经营管理，使企业走出了一条成功之路，成为全国口服液市场产销第一的厂家。他以超前的意识，不断进行区域扩展和行业性扩展，仅用几年时间，就把企业发展成为年产值12亿元的集团式企业，而“太阳神”的发展历程也成为整个中国保健品行业潮起潮落的缩影。

[18] B股的正式名称是人民币特种股票，它是以人民币标明面值，以外币认购和买卖，在境内（上海、深圳）证券交易所上市交易的。1992年2月21日，真空B股在沪上市，是为第一例。

[19] 布赖恩·伯勒的《门口的野蛮人》一书被《福布斯》杂志评选为20年来美国最具影响力的20本商业书籍之一。该书用纪实性的报道记述了雷诺兹——纳贝斯克（RJR Nabisco）公司被收购的前因后果，再现了华尔街历史上最著名的公司争夺战，全面展示了企业管理者如何取得和掌握公司的控股权。“门口的野蛮人”被华尔街用来形容那些不怀好意的收购者。

[20] 乐百氏的产权设计是一个很奇特的案例。1988年，何伯权自筹资金创办企业，当年就实现了赢利。第二年春天，他将40%的股权赠送给了小榄镇政府，其余股权则全部清晰到人。日后，乐百氏在土地、用工、公用配套以及税收等方面受到政府的倾斜和保护，而另一方面，创业者的权益也得到了清晰的保证。正因此，这家公司没有像珠江三角洲的其他知名公司一样，陷入政府与创业者的产权博弈战争。到2006年前后，顺德家电集群已不复当年景象，除了美的集团完成了产权的清晰化改造并成为全国最大的小家电制造商之外，其余企业均出现不同程度的衰落，其中，产权改造的滞后是很重要的因素之一。

[21] 王石著，《道路与梦想：我与万科（1983～1999）》，北京：中信出版社，2014年版。

[22] 邹愚，《君安之父张国庆兵败MBO》，本文原载于2005年2月25日《21世纪经济报道》。

[23] 国债327事件，可以说是新中国成立以来罕见的金融地震。327品种是对1992年发行的3年期国债期货合约的代称，是颇为活跃的炒作题材。中国经济开发信托投资公司和绝大部分的中小散户及部分机构是多头，1995年2月23日，做空的辽国发抢先得知“327”贴息消息，立即由做空改为做多，16时22分13秒，空方主力上海万国证券在最后8分钟内砸出1056万口卖单，使当日开仓的多头全线爆仓。当日晚上，上交所确认空方主力恶意违规，宣布最后8分钟所有的327品种期货交易无效，各会员之间实行协议平仓。

[24] 转引自凌志军著作的《联想风云》，北京：中信出版社，2005年版。

[25] 海尔是第一个系统性地推出“星级服务管理”的中国企业，它建立了一整套高标准、精细化的服务管理模式，其中包括售前、售中提供详尽热情的咨询服务，产品出现问题，4小时内答复，24小时内维修，免材料费、送货费、安装费，等等。它还总结了“一、二、三、四”模式。一即“一个结果：服务圆满”；二即“二条理念：带走用户的烦恼，留下海尔的真诚”；三即“三个控制：服务投诉率小于十万分之一，服务遗漏率小于十万分之一，服务不满意率小于十万分之一”；四即“四个不漏：一个不漏地记录用户的问题；一个不漏地处理用户反映的问题；一个不漏地复查处理结果；一个不漏地将结果反映到设计、生产、经营部门”。海尔建立起遍布全国的庞大的服务网络，这成为海尔电器多年称霸中国家电业的最核心的竞争力。

[26] 到2007年年底为止，当选过中共中央候补委员的企业家有四川长虹的倪润峰和江苏春兰的陶建幸两人。

[27] 因扩张步伐太快，红高粱的资金链在1998年5月断裂，各地分店纷纷倒闭，公司总负债达三千多万元，乔赢“失踪”。2000年前后，乔赢再次出现，宣称“麦当劳将在2015年消亡，人类将进入用鼠标吃饭的数字餐饮时代”。2002年9月，乔赢涉嫌非法吸收公众存款3153万元，被判刑入狱4年。

[28] 在中外合资的过程中，国产品牌被弃用现象非常普遍，这被视为国际公司消灭本土竞争对手的策略之一。1994年，出品知名洗衣粉品牌“熊猫”的北京日化二厂与宝洁合资，宝洁支付1.4亿元买断“熊猫”50年品牌使用权，随后将之雪藏。1995年，中国十大冰箱品牌之一的江苏香雪海与韩国三星合资，中方放弃对当时在江苏市场上占有率非常高的香雪海品牌做价值评估，此外还同意在合资三年后弃用香雪海。上海家化重启美加净时，宝洁、联合利华及庄臣等跨国品牌已在过去的几年里陡然坐大，这个当年的国产第一品牌终不复当年风光。

[29] 宁南，《钢铁大亨生死劫》，《商务周刊》杂志，2002年11期。

[30] [美]阿尔文·托夫勒著，朱志焱、潘琪译，《第三次浪潮》，北京：生活·读书·新知三联书店，1983年版。

[31] [美]尼葛洛庞帝著，胡泳等译，《数字化生存》，海口：海南出版社，1996年版。

[32] 一个很少被人关注的事实是，那些最早在中国从事互联网事业的人在一开始都把赌注压在电子商务上。他们认为，第一批有能力使用和“消费”互联网的应该是中国的企业家们。这显然是一条歧路。除了田溯宁、马云和张树新之外，1996年，归国创业的张朝阳做的第一个网站也是“中国商务网”，后来他发现此路不通，很快转向做“雅虎的中国版”——搜狐。

[33] 到1995年，微软已发展成一家拥有员工1.78万人，年收入高达130亿美元的巨型公司。面对新出现的互联网和浏览器技术，比尔·盖茨认为，决定未来计算机世界命运的，仍是微软的“视窗”技术而不会是浏览器技术。也正是他的这个判断，让硅谷的一间名叫网景的小公司应声崛起，它开发出一套基于互联网而首次与微软无关的软硬件体系。盖茨为了挽回被动，付出了数十亿美元的竞争代价，并因强行的捆绑营销而受到反垄断调查。

[34] 国家经济贸易委员会，为国务院组成部门。国家经济贸易委员会是负责调节近期国民经济运行的宏观调控部门。2003年3月10日，第十届全国人民代表大会第一次会议通过了国务院机构改革方案，决定撤消外经贸部和国家经贸委，设立商务部，主管国内外贸易和国际经济合作。

[35] 具有讽刺意味的是，10年后，美国《财富》将他评为“影响20世纪的商界领袖”。当时，华尔街爆发了美国世界通信公司及安然公司的丑闻事件，里森在狱中说：“我曾猜测巴林银行的倒闭意味着国际金融市场加强审慎监管时代的到来，但是，近年来全球金融丑闻不断，说明事情远没有那么简单。”

[36] 法罪错位：任何一场改革都无先例可循，因而，在一个变革的年代，很多改革的行为在一开始都是对现有体制的突破，因而“先天”地带有违法、违规的特质。这使得改革者必须冒绝大的风险。而当其变革行动受到质疑的时候，当政者往往不愿意对其行为进行直面的辨正——很显然，这将对现有体制构成更大的挑战，于是假借一些另外的罪名达到处置的实效，便成了最便捷和保险的选择。事实上，在人类历史上所有的大变革时期，“法罪错位”几乎是一个普遍的现象。三十年企业史，企业家落马无数，而喊冤申屈之声不绝于耳，一些被定罪的企业家往往犯事于东，却获罪于西，这就是非常隐秘的“法罪错位”现象。

[37] 朱剑红，《来自“八五”的报告我国工业经济实力增强》，《人民日报》，1995年9月26日。“八五”指1991～1995年。

[38] 只有少数著名的乡镇企业因“改革效应”和象征意义的需要而侥幸成了首批民营上市公司，其中包括浙江鲁冠球的万向集团、江苏吴仁宝的华西村等。

[39] 1987年之后，迅猛增长的居民储蓄一直被视为一旦出笼就可能诱发通货膨胀和物价上涨的“笼中虎”。

[40] 张维迎，《中国股票市场存在什么问题》，《港台经济》，1999年第7期。

[41] 提出过与张维迎类似观点的人士还有很多。1998年，香港证券及期货事务监察委员会主席梁定邦大律师被中国证监会聘为首席顾问，这被解读为证监会试图规范中国股市的标志性行动之一。梁定邦到任不久后就对股市频频开炮，其中第一条便是指标配额制。他认为，“指标配额上市的办法，其计划有很大的随意性，绝大多数上市

指标都是为当地解困脱贫的，捆绑上市很普遍。上市之后，企业的机制和财务问题很快就暴露出来，相当一部分公司成为空壳”。除了配额制外，梁定邦对另一个“中国特色”的“股份分置”制度也提出了批评，所有上市的国有公司都存在非流通股与流通股两类股份，前者为国有股份。两类股份的权利相同，但持股的成本则有巨大差异，这造成了两类股东之间的严重不公，同时也为日后的“庄家经济”提供了天然的操作空间。2005年之后，通过国有股减持的改革，才结束了这一制度。

[42] 张维迎曾评论说，“中国是唯一把进入500强作为政府方针的国家”。2005年，经济学家钟朋荣在评论德隆事件时也反思道，“很多企业家从骨子里就是要让自己的企业早早地进入‘世界500强’，看来，500强情结已经给许多企业带来了灾难性的后果”。

[43] 在这种设想下，各地出现了由政府出面将若干家企业归并在一起“造大船，出远洋”的热浪，其中较轰动的联合重组新闻发生在浙江省杭州市。该市将当地生产洗衣机的金鱼公司、生产冰箱的东宝公司、生产电风扇的乘风公司和生产冰柜的华美公司四合为一，重组成资产规模达28亿元、销售额跃居全国家电六强的金松集团。这起重组筹划于1996年，成型于1997年8月，2000年6月，因整合乏力，金松集团解体。

[44] 金宇中在1989年出版了自传《旷世伟业》（又有译名为《天地广阔大有作为》），介绍了他个人奋斗和自我牺牲的传奇故事。1997年6月，该书中文版由内蒙古文化出版社引进出版，中文版书名为《赚遍全世界：大宇集团总裁谈赚钱处事之道》。

[45] 关于靠体制优势兼并企业，最著名的比喻是海尔张瑞敏的“休克鱼理论”。“休克鱼”指的是鱼的肌体没有腐烂，企业的硬件很好，但是企业的体制、管理及观念有问题，导致经营停滞不前，处于休克状态。所以，这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能被激活。靠“休克鱼理论”，海尔从1988年到1996年，兼并了19家亏损企业。

[46] [美]约翰·奈斯比特著，《亚洲大趋势》，北京：外文出版社，1996年版。

[47] 《中国可以说不》的作者是张藏藏、宋强、乔边、古清生、汤正宇。1996年，中国出现了多本以反击美国霸权主义为主题的政论类图书，影响较大的还有李希光的《妖魔化中国的背后》。

[48] 陈惠湘著，《联想为什么》，北京：北京大学出版社，1997年版。

[49] 《世界是平的》是一本由托马斯·弗里德曼所撰写的畅销书，书中分析了21世纪初期全球化的过程。书中主要的论题是“世界正被抹平”，这是一段个人与公司行号透过全球化过程中得到权力的过程。作者分析这种快速的改变是如何透过科技进步与社会协定的交合，诸如手机、网络、开放原码程式等，而产生的。中文版由何帆、肖莹莹、郝正非等人翻译，于2006年在湖南科学技术出版社出版。

[50] 在这部30年的企业史上，出现过两个崩塌之年，第一个是1997年，第二个是2004年。

[51] 1998年6月，由于持续亏损，张树新被迫辞职。她说，“1994年年底到1995年年初，我们进入IT行业是一种不幸。我们是这个行业中犯错误最多的人。”4个月后，15名高管集体离职。在2000年的“中国互联网影响力调查”中，昔日排名第一的瀛海威跌至131位。自此，这家网站淡出人们视野。瀛海威以及太阳神、三株、飞龙、亚细亚、巨人、秦池的详细案例见《大败局》（浙江大学出版社，2013年修订版）。

[52] 国有企业是否应该退出，以及选择怎样的退出路径，在今后的几年里仍将争论不断，另一次大规模的辩论将发生在2004年的宏观调控期间。

[53] 吴敬琏，《把社会主义的理论创新提高到一个新的水平——关于社会主义的再定义问题》，《当代世界与社会主义》，2007年第3期。

[54] 马立诚、凌志军著，《交锋——当代中国三次思想解放实录》，北京：今日中国出版社，1998年3月版。

[55] 费孝通，《小城镇·再探索》，《新华日报》，1984年5月2日第四版。

[56] 无锡的红豆集团便是极少数的先行者之一。1993年，那个自比为“私生子”的周耀庭获得当地政府的默许，开始将企业进行股权改革。他说，“一开始有人劝我多弄点股份，最好超过50%，但是我担心这样的话，企业的集体性质就变了，风险太大，所以最后我只要了39%。”这39%还是彻底地改变了红豆的命运。到2007年，周耀庭惊喜地发现，刚搞产权改革时，他的企业规模在无锡排34名，而14年

后，前面的33名都不见了。

[57] 在金融风暴中倒下的韩国著名大财团还有全韩第14大企业、第二大钢铁公司韩宝，第19大企业、最大酿酒商真露，第8大企业财团起亚，第12大企业汉拿集团，第24大企业三美集团，以及第34大企业代龙集团等。

[58] 尼葛洛庞帝著，胡泳等译，《数字化生存》，海口：海南出版社，1996年版。

[59] 任正非与电信局成立合资公司的尝试最早开始于1993年。当时华为资金紧张，银行又不给予民营科技企业贷款，任正非便说服17个省市级电信局合资成立了一家名叫莫贝克的公司，后者出资3900万元，任正非承诺每年给予33%的高额回报。这个细节与沈太福案相比照，又是一则“有人免费、有人死去”的案例。

[60] 与政府部门建立利益共同体的做法在当时很盛行，另一个著名的实践者是三株集团。1995年，吴炳新要求“各分公司在所在的省与卫生厅、工商局、医药管理局建立经济共同体关系”，其具体做法是，“跟他们搞合作搞联营，药政部门每个月都要搞宣传，你宣传我出经费。与工商，每年《广告法》的宣传我都出钱，由他们去操办，劳务费等打进去，让基层卫生局做我们的代理商……”

[61] 这是美国影星伊丽莎白·泰勒对好莱坞生存法则的解读。

[62] 据凌志军的记录，在过去的两年里，针对国有企业改革的争论一直余音不绝，北京曾经出现过几封反对产权改革的《万言书》。朱镕基对改革前途的慷慨情怀第一次表露在公众面前，是1996年12月。他在北京观看话剧《商鞅》，商鞅以惊人的勇气掀起秦国的改革，终为顽固派羁绊，被车裂而死。据报纸描写，朱镕基为剧情所动，潸然泪下。

[63] 事实上，在过去的几年里，主流的欧美媒体都对香港回归的前途忧心忡忡。早在1995年6月26日，一向对中国颇为友好的美国《财富》杂志甚至出人意料地刊出一篇题为《香港已死》的报道。老资格的亚洲问题报道专家路易预言：“回归后，英文重要性减弱；外国人纷纷离港；自由进一步受威胁；香港国际商业及金融中心的地位消失，外资撤走……”这篇报道引发了强烈反响，一个“意外”的效果是，它引起了香港执政团队的长期警觉，财政司司长曾荫权把这篇报道装裱在一个镜框内，挂在自己的办公室里。10多年后，当选特首的他又把这个镜框带进入了特首官邸。他对记者说，“这是鞭策我不断前进

的动力”。

[64] 富士之后在中国的表现可以用一泻千里来形容，它在中国的市场份额被逐年蚕食。2002年，《中国经营报》披露，富士涉嫌大规模胶卷走私，有相当部分甚至与厦门“远华特大走私案”主犯赖昌星有关。富士对此沉默应对。同年11月，国家经贸委下发文件，认定由富士参股的珠海真科感光材料制作有限公司“未经审批和备案”，被勒令停产。至此，富士在中国的产销渠道均遭遏制。

[65] 《跨越——柯达在中国》一书已由中信出版社2005年出版。——编者注

[66] 刘建强，《寻找褚时健》，《中国企业家》，2005年02期。

[67] 任田，《郎咸平：我的意见不能成为主流是国家悲哀》，《南方人物周刊》，2004年第7期。

[68] 1999年3月24日，以美国为首的北约在未经联合国安理会授权的情况下，对南斯拉夫联盟实施了长达78天的轰炸，出动2.6万多架次飞机。5月8日凌晨（贝尔格莱德时间7日晚11时45分，北京时间8日凌晨5时45分），5枚战斧式巡航导弹袭击了中国驻南联盟大使馆，造成三名新闻记者死亡，20多名外交人员受伤。

[69] 这波行情将一直持续两年，到2001年6月14日达到最高点2245.44点，随后掉头大挫，进入了长达4年的熊市之旅。

[70] 吕梁，《百万股民“炒”深圳》，《中华工商时报》，1992年8月。

[71] 吕梁们玩弄股价到了多么随心所欲的地步，下面的故事可以做注脚：2000年的2月18日，吕梁新婚大喜。前一天，他对手下一个最得力的操盘手开玩笑地说：“你能送我一份特别点儿的礼物吗？”那人心领神会地嘻嘻一笑。18日当天，中科创业的收盘价恰好停在了72.88元。神奇的操盘手用自己的方式给老板送上一份别人看来不可思议的礼物。

[72] 股票认购证，是赋予权证持有人一个权利，以行权价在特定期限内购买相关股票的权利。股票认购证，最早出现在1992年的上海，当时上海证券交易所成立后的1年多时间内，“老八股”在唱独角戏，且因股票供不应求，形成了粥少僧多的有价无市局面，因此市场扩容成了当务之急。新股超额利润的魔力，吸引了数以百万计的中国人对新

股的疯狂抢购。哪里发行新股哪里就爆发一次排山倒海的抢购狂潮。到1992年8月，当深圳发售新股抽签表时，一百多万股民汇聚深圳，展开了一场惊心动魄的抢购战，最后酿成了让人痛心而又回味无穷的深圳“8·10”事件。

[73] 唐万新是这部企业史上继牟其中之后最著名的“资本经营大师”。两人不但在战略理念上颇为神似，甚至在其他方面也有几点惊人的相似：他们的祖籍都是重庆万县人；他们都属“龙”，相差整整24岁；他们后来都在武汉受审定罪，并被关在当地的监狱里。

[74] 从事网络图书业务的亚马逊公司是当时美国最受资本追捧的网站，35岁的贝佐斯被选为1999年《时代周刊》的年度风云人物，为史上第四年轻的当选人。

[75] 《追求卓越》中文版已由中信出版社2007年出版。——编者注

[76] 刘波、宋朝弟和宋如华三人均以海外流亡结束了他们在中国的商业传奇。2003年9月，因实业巨亏和涉嫌金融诈骗，刘波逃亡日本，身后留下40亿元的贷款包袱和漫天的谩骂追讨声。宋朝弟收购阿城钢铁后，无力拯救而陷入泥潭。2003年8月，科利华爆出公司拖欠员工工资的丑闻，公司总部员工散尽，宋朝弟不知所终。2005年12月，科利华退市，主业营收为零。宋如华的托普集团曾膨胀到150家子公司，集团总资产号称100亿元。2002年，媒体曝光托普的软件园均为空壳，有的培训中心被承包成了旅馆，园里的小河段做了鱼塘。2004年3月，宋如华以2元的价格出让所持托普股份，仓皇出走美国。

[77] 在过去30年的中国企业家群体中，有三个很独特而耐人寻味的人文情结，一个是“毛泽东情结”，一个是“红顶商人”情结，还有一个便是“儒商情结”。这些情结的弥漫，一方面诱发了公众对企业家群体不切实际的期望，另一方面也让企业家自身陷入了自恋式的道德迷圈之中。一个很突出的现象是，凡是“儒商”涌现最多的地方，往往是那些最热门灰色、最有暴利倾向的行业。《中国经营报》的记者曾发现了一个秘密：中国的地产巨头几乎都自诩为儒商，而京城地产界更是“理念人人有，儒商遍地走”。

[78] [美]约瑟夫·斯蒂格利茨著，张明译，《喧嚣的90年代》，北京：中国金融出版社，2005年版。

[79] 加里·哈默尔、C.K.普拉哈拉德著，《竞争大未来》，1994年首次出版，1998年昆仑出版社引进出版中文版，王振西译。

[80] 第一家在纳斯达克上市的中国网络概念股不是新浪，而是由香港人叶克勇创办的中华网。叶克勇于1995年抢注www.china.com。1999年7月14日，中华网抢先上市，融资9600万美元。中华网除了收购过几家国内网络公司之外，并无重大作为，然而它却靠“中国概念”在美国股市大受追捧。1999年11月，中美达成WTO准入协议，中华网股价一天之内飙涨75%，其股价一度被推高到令人咂舌的每股300美元，公司市值50多亿美元，相当于电信制造业巨头爱立信当时的市值。2007年，中华网股价徘徊在5～10美元之间。

[81] 方兴东著，《起来——挑战微软霸权》，北京：中华工商联合出版社，1999年版。

[82] 牛文文，《一段眼花缭乱的财路》，《知识经济》，2002年02期。

[83] [新加坡]李光耀，《李光耀回忆录：1965～2000》，北京：外文出版社，2001年版。

[84] 经济学家樊纲在接受中央电视台采访时谈到，开始于2000年的国际经济衰退，主要是因为IT泡沫的破裂，而中国因为是一个后发国家，我们的IT产业还没有真正和世界同步，因此受到的打击和冲突比较小。从这个意义上可以认为，中国有点幸运。

[85] 这种排挤战略一直在进行中，民营加油站的成品油货源主要是当地的中石化和中石油，如想从其他渠道进油，它们没有批发经营权，得不到许可。2007年，全球油价持续上涨，中石化和中石油采取了“停批保零”的策略，只保证直销和本系统内的直属加油站和加盟站的零售供油，对民营加油站停止了批发业务，这直接导致大量民营加油站闹“油荒”。8月，国家发改委下发通知，要求两大石油公司对系统内外成品油经营企业要一视同仁。于是，两大公司推出了“价格双轨制”，“低价油”专供其直属加油站，“高价油”则用于对外批发。

[86] 到2007年10月，巴菲特出售所持全部中石油股份，总获利35.5亿美元，约合277亿港元。

[87] 国企重组获得成效的另外一个原因是倾斜性的税收优惠。据《中国财政年鉴》（2001年）的数据，从1985年至2000年，国家财政税收总额从2040.79亿元增至12581.51亿元，年均增长12.89%，同期国有企业的所得税从595.84亿元增至827.41亿元，年均仅增长2.21%，远远低于税收总额的增长速度。

[88] 第一个从事支线航空承包业务的民营企业家是温州的王均瑶，1991年7月，25岁的王均瑶承包了长沙到温州的包机航线，他因此被称为“胆大包天”。2004年11月，王均瑶病故，公司由其胞弟王均金接掌。2005年6月，均瑶集团获准成立吉祥航空。

[89] “禁折新闻”一直到2006年还在发生。这年的11月，春秋航空推出从北京到济南的“一元特价机票”，济南市物价局对此开出一张15万元的罚单，并且禁止了春秋航空上海到济南的航线。其执法依据是民航总局于2004年4月出台的机票“限折令”：国内航线机票价格在规定的基准价基础上，上浮不得超过25%，下浮不得超过45%。事实上，一些国内航空公司以及进入国内的外资航空公司也纷纷推出了突破这一规则的促销票价，却没有一家被罚。

[90] 赖昌星出逃后，于2011年7月23日被遣返回国。2012年5月18日，赖昌星被判处无期徒刑，并处没收个人全部财产，赖昌星未提出上诉。

[91] 发生在彩电业的技术空心化现象，在家电业普遍存在。格力电器的朱江洪讲述过一个故事：2000年前后，格力与海尔、春兰竞标重庆一家体育馆的中央空调项目，而其实这三家中国最重要的空调企业都没有能力制造这种空调。为了显示自己的能力，他们都不约而同地向拥有该技术的日本三菱公司询价。最终格力中标，朱江洪把三菱空调买回后拆了商标，再自降100万元出售。朱江洪赴日向三菱购买这项技术，当场就遭到拒绝。三菱说，我们为此研究了16年，你们中国人认为用钱就能买走吗？朱江洪深以为耻。

[92] 胡舒立，《基金黑幕》，《财经》杂志，2000年10月号。

[93] 赵瑜纲调研的10家基金管理公司分别是：博时、华安、嘉实、南方、华夏、长盛、鹏华、国泰、大成和富国。

[94] 这是2001年1月12日，经济学家吴敬琏在上海就庄家操纵股价的问题接受中央电视台记者采访时，对中国股市当前状况提出的严厉批评。紧接着1月14日晚，《经济半小时》栏目组把这段采访编辑成《吴敬琏评说“庄家”》专题在节目播出，这一节目的播出时间与揭开打击股市“黑手”的大幕正好重合。

[95] 刘姝威，《应立即停止对蓝田股份发放贷款》，《金融内参》，2001年10月26日。

[96] 童辰，《倪润峰回顾15年》，《中国经济时报》，2000年6月12

日。

[97] 黄勇，《倪润峰操刀分长虹新任领导闪亮登场》，《商务早报》，2000年6月9日。

[98] 郎咸平，《非常不幸的是这个故事是真实的》，《IT时代周刊》，2006年18期。

[99] 郎咸平，《非常不幸的是这个故事是真实的》，《IT时代周刊》，2006年18期。

[100] 郎咸平，《非常不幸的是这个故事是真实的》，《IT时代周刊》，2006年18期。

[101] 事实上，从2001年开始，以吕梁崩盘为标志，资本市场上的庄家们已经陷入苦战。三年后倒塌的中国“最大民营企业”德隆集团董事长唐万新后来承认，“2001年之后，我每天的工作就是在处理危机”。企业界对流行多年的“资本经营”也开始提出质疑，因一连串成功并购而当选2001年“CCTV中国经济年度人物”的华润集团总裁宁高宁在获奖演说中出人意料地说道：“中国企业界在过去制造了很多很有害的词，‘资本运营’这个词是其中之最。你在所有的成功企业特别是西方的成功企业词典里，找不到‘资本运营’这个词。”

[102] 在这年的美国商业界，唯一值得骄傲的事件是苹果公司的乔布斯推出了举世惊艳的iPod网络音乐播放器，它很快成为继日本索尼的Walkman之后最受媒体垂青的新产品之一，在之后的6年时间里为公司股东增加了900亿美元财富。

[103] 2001年7月，美国华裔律师章家敦在美国出版《中国即将崩溃》一书，2002年3月，该书中文译本在台湾出版。

[104] 张力奋，《在大国的门槛上》，《金融时报》与FT中文网文章精选集《中国经济之变》，2007年3月。

[105] 成立于1995年的中金公司，是中国第一家提供投资银行服务的国际金融机构，注册资本1亿美元。其股东及所持股份的比例分别为：中国建设银行，占42.5%；摩根士丹利公司，占35%；中国经济技术投资担保公司，占7.5%；新加坡政府投资公司，占7.5%；名力集团，占7.5%。

[106] 刘乾坤，《摩根的中国之旅》，《经济观察报》，2001年10月16日。

[107] 可口可乐与百事可乐在中国的合资模式很值得研究。自可口可乐率先进入中国之后，碳酸饮料的外商投资是由中央政府直接审批，从建立多少家灌装厂、在什么地方设厂到浓缩液供应价格等都由政府决定。1993年前后，轻工总会还分别与可口可乐、百事可乐签订了共同发展饮料备忘录，要求“两乐”在建立灌装厂的同时，必须改造国内原有名牌饮料生产企业。“两乐”建立的合资企业，必须生产至少30%的国产品牌饮料。这种合资模式导致中外双方矛盾重重。2001年之后，碳酸饮料市场被放开，“两乐”相继实施坚决的独资行动。

[108] UT斯达康的衰落同样源于垄断行业的变局。2005年，中国电信决定减少在小灵通上的投资，储备资金准备未来的3G网络建设，UT斯达康的收入当年锐减30%。吴鹰做出向IPTV（互动电视）业务转型的决策，IPTV又关联到两大垄断利益集团——电信与广电的利益分割，吴鹰显然想靠游走其间再次“复制”小灵通的奇迹，可惜他这次没能成功。2005年，UT斯达康报亏，市值缩水9成，并被纳斯达克警告“摘牌”。2007年6月1日，吴鹰黯然离职。

[109] 郑作时著，《汽车“疯子”李书福》，北京：中信出版社，2007年版。

[110] “跑部前进”：中国商业界的一个特有名词，指企业到北京各部委去争取批文，“前进”一词语带双关。

[111] 李炜华，《生死李书福》，《中国企业家》，2001年第10期。

[112] 胡舒立、王烁，《王志东沉没》，《财经》杂志，2001年7月号。

[113] [美]吉姆·柯林斯著，俞利军译，《从优秀到卓越》，北京：中信出版社，2006年版。

[114] 这家老牌的英国杂志在1979年3月做出大胆分析：尽管从眼前看，中国需要大量的进口，这将刺激工业发达国家的生产，但是长远而言，“洪水猛兽般的中国出口品会成为必然”。见本书1979年章。

[115] 刘海燕，《理解中国制造》，《中国经营报》，2002年12月30日。

[116] 营销专家屈云波曾于2000～2001年期间担任科龙集团营销副总裁，他在离开后对所了解的科龙实情一直三缄其口，一直到2005年8月，在接受《经济观察报》记者采访时，他才言辞闪烁地说：“由头

一年赚7个亿（实际上是6.3亿元）到第二年亏7个亿（实际是6.78亿元），这引起大家很大的关注，一来一回可是14个亿啊。除非是特殊情况，要不就是在专门制造亏损。”他还说：“我可以把亏损这种事变成好事，把领导层的不断更换这种坏事变成好事，但我没有能力把偷钱这种坏事变成好事。”

[117] 陈磊著，《顾雏军调查》，广州：广东人民出版社，2006年版。

[118] 周其仁，《可惜了，科龙》，《商界（中国商业评论）》，2006年第01期。

[119] 余勇，《春兰改制分家产其中奥妙知多少》，《三联生活周刊》，2000年第24期。

[120] “对赌协议”，准确地说是《股东协议》中的Valuation Adjustment Mechanism（估值调整机制）条款，该条款的最大风险在于，如果达不到约定目标，管理层将失去对蒙牛的控股权。由于蒙牛的业绩表现“超出预期”，2005年4月6日，3家外资投资者提前终止该条款，代价是向蒙牛管理层支付598.7644万美元的可换股票据。牛根生有惊无险地保住了控股权。

[121] 华北无线电联合器材厂，下属706厂、707厂、718厂、797厂、798厂及751厂等，798是其中的一个工厂。

[122] [美]李查德·康尼夫著，王小飞、李娜译，《大狗：富人的物种起源》，北京：新世界出版社，2004年版。

[123] 刘晓庆著，《我的自白录：从电影明星到亿万富姐儿》，上海：上海文艺出版社，1995年版。

[124] 2005年，上海的上汽集团和江苏南京的南汽集团最终“分割并购”罗孚，其中，上汽买到了代表罗孚核心知识产权的罗孚25型、75型轿车的知识产权；南汽以5300万英镑收购罗孚的实物资产，其中包括MG和Austin品牌、位于长桥的生产线、发动机业务及相关资产。

[125] 世界卫生组织当时称其为严重急性呼吸综合征（Severe Acute Respiratory Syndrome），简称“SARS”。2002年11月16日，广东佛山发现第一起非典病例。2003年2月3日至14日广东发病进入高峰。

[126] 马丁·沃尔夫著，江洁译，《世界应心平气和地对待醒来的中国》，英国《金融时报》，2003年11月13日。

[127] 美国杜克大学高柏教授对中国与日本的外向型经济模式进行了对比，他发现，在与国际市场接轨方面，日本模式坚决发展本国的品牌，而中国模式则完全是为全球价值链服务；在技术创新方面，中国更多地依靠引进外资带来的生产技术，日本注重的则是以独立的知识产权为主的研发发明；在国内生产总值对贸易的依赖程度上，日本在最高的时候也没有超过30%，而中国在2004年就已经超过了65%；在能源利用方面，日本一直是全球的节能楷模，而中国在2004年却使用了当年世界1/3的钢铁与水泥，创造了大约相当于6%的世界国内生产总值。他因此认为，中国模式在外部条件发生重大变化时的生存能力肯定要比日本弱。高柏没有考虑到的一个要素是，跟日本相比，中国有庞大的内需潜在市场，它可能成为危机爆发时，中国产品的一个巨大的缓冲地带。

[128] 体改部门的变迁：1982年5月，五届全国人大决定设立国家经济体制改革委员会，列入国务院部委序列，成为指导全国企业改革的最重要的政府部门。1998年3月，体改委降级为“国务院经济体制改革办公室”。同时，虚设一个国家体改委，由总理兼主任，有关部长任委员。2003年3月，随着国资委的成立，国务院体改办被正式撤销。

[129] 杨国民、李雅萍，《“铁本”项目是这样上马的》，《经济日报》，2004年5月9日。

[130] 杨国民、李雅萍，《“铁本”项目是这样上马的》，《经济日报》，2004年5月9日。

[131] 李岷、牛文文、刘亚洲，《刘永行：为了一个“重”字头的诞生》，《中国企业家》，2004年04期。

[132] 全国并购研究中心，《中国产业地图》，北京：中国经济出版社，2007年版。

[133] 张文中，《对拉美化说不》，《中国企业家》，2004年06期。

[134] 王胜忠、熊昌发、李利明，《商业银行丢下穷包袱》，《京华时报》，2002年3月6日第15版。

[135] 2006年3月28日，在戴国芳被羁押两年之后，铁本案在常州市中级法院开庭。戴国芳被控罪名为“虚开抵扣税款发票罪”，检察院的指控证据均来自那份自查报告，当初板上钉钉的“五宗罪”无一被指控。

[136] 这年7月，中央政府决定由华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜，德隆被肢解出售。12月，武汉市检察院以“涉嫌非法吸收公众存款”为由逮捕唐万新。2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”两项罪名，被判处有期徒刑8年和40万元罚款。

[137] 相关案例见《大败局2》，浙江人民出版社2013年修订版。

[138] 2004年的国内生产总值增长率一开始公布为9.5%，与2003年持平。2006年1月，国家统计局根据新的经济普查数据对国内生产总值历史数据进行了修订，2003年和2004年的数据分别修订为10%和10.1%。

[139] 徐寿松著，《铁本调查：一个民间钢铁王国的死亡报告》，南方日报出版社，2005年7月版。

[140] 郎咸平，《海尔变形记——漫长曲线MBO全解析》，《财经时报》2004年8月2日。

[141] 顾雏军得手科龙后，又用同样手法入主另一家冰箱企业安徽美菱。后来的事实表明，当时的美菱电器与其母公司美菱集团有大量的债务关联，其现状十分类似科龙电器与容声集团，顾雏军承诺进入后将一切都“既往不咎”。为了让这起交易显得更有说服力，顾雏军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔——美菱工业园，它成为当年度安徽省最大的招商引资项目。

[142] 2005年7月29日，顾雏军被佛山市公安人员拘捕。9月，他在看守所里将科龙股份转让给青岛海信集团。美菱、亚星等股权相继被收购或转让。2006年8月，科龙电器公布前一年的年报，宣布巨额亏损36.93亿元，刷新内地上市公司亏损纪录，涉及93宗诉讼官司，公司的净资产为-10.90亿元。

[143] 文钊、程明霞，《周其仁：我为什么要回应郎咸平》，《经济观察报》，2004年9月11日。

[144] 相关案例见《大败局2》，浙江人民出版社2013年修订版。

[145] 陆新之著，《王石是怎样炼成的》，杭州：浙江人民出版社，2004年版。

[146] 苏东，《六问海尔》，《南风窗》，2004年7月。

[147] 这一年前后的张瑞敏一直表现出深重的危机感。2005年11月，他接受《经济观察报》记者采访，在评价未来的家电业动向时，他脱口而出说："看结果就行了，真正能够在中国站住脚的是外国企业。中国所有的企业连小学都没有毕业。"他还叹息说："随着海尔的国际化发展，我们现在在国外有了30多个生产基地，但我的感觉是越来越不会做企业了，原来很多成功的发展模式现在都不好用了。"

[148] 联想与IBM的此次并购交易价格最终确定为17.5亿美元。PC：personal computer的缩写，泛指个人电脑。

[149] IBM公司长期以来被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒，《经济学人》杂志甚至认为，"IBM的失败总是被视为美国的失败"。1993年，IBM亏损高达160亿美元，面临被拆分的危险，非IT业出身的郭士纳空降出任CEO。他保持了IBM这头企业巨象的完整，同时成功地让IBM实现向服务商的转型。9年间这家公司持续赢利，股价上涨了10倍，一跃成为全球最赚钱的公司之一。郭士纳成为继韦尔奇之后全美最成功的职业经理人。2003年，他写作的《谁说大象不能跳舞？》被引入中国，成为该年度最畅销的商业书之一（该书中文版由中信出版社2003年出版）。

[150] 房毅，《买来个石油帝国》，《这个企业家》，2004年09期。

[151] 牛文文、程苓峰，《谁搞垮了中国航油？》，《这个企业家》，2005年02期。

[152] 2006年7月，香港区域法院宣布创维数码控股有限公司前主席黄宏生及其胞弟、创维前执行董事黄培升因串谋盗窃及串谋诈骗创维系5000多万港元等4项罪名成立，分别判处有期徒刑6年。法院认定，黄宏生兄弟从2000年11月1日至2004年10月31日期间，串谋其母亲罗玉英及另外一名人士王鹏，盗窃创维数码控股有限公司4800多万港元及创维网络有限公司一笔超过220万港元的款项。

[153] 随着国美、苏宁的做大，中国家电产业大舞台的主角开始更迭。2006年年底，国美并购上海的另一家连锁家电公司永乐。黄光裕说，"我已经能够控制家电业的零售价"。此言一出，制造业领袖们全部噤声。多年价格战的相互残杀在这里找到了自己的宿命。

[154] 这年，与联想、TCL的并购新闻相辉映的，还有台湾的IT明星企业明基宣布收购德国西门子公司的手机业务。2005年6月8日，明基-西门子并购案曝光。这是一桩看上去"很合算的生意"，西门子承担手机部门的5亿欧元亏损，转移给明基的是没有负债的手机资产，同

时，西门子向明基提供价值2.5亿欧元的现金“嫁妆”，并以5000万欧元购入明基股份。合并后，明基手机产销量超过5000万只，成为全球第四大手机品牌。到2006年9月，全力投入而振兴乏力的台湾明基宣布放弃明基德国手机公司，并向当地法院申请破产保护。合并期间，明基为手机项目注入了8.4亿欧元资金，账面亏损累积达到6亿欧元，明基的股价则从最高时的35.10元（台币），跌至18.20元，市值蒸发超过300亿元。明基-西门子并购案的完败，凸显了跨国并购的巨大风险。

[155] 该书2008年1月由机械工业出版社引进中文版，中文版书名为《离开中国制造的一年：一个美国家庭的生活历险》。

[156] 项兵，《投资沃尔玛》，《中国企业家》，2005年09期。

[157] 张晓晖，《SK-II产品信任危机尽显宝洁的傲慢与偏见》，《中华工商时报》，2005年3月17日。

[158] 石国本，《为什么肯德基只在中国有苏丹红》，《人民日报》，2005年3月31日第15版。

[159] 2000年12月，武汉森林野生动物园有限公司购买一辆奔驰SLK230轿车，不足三月接连出现方向机漏油、动力明显不足和警示灯闪亮等问题。该车前后修理5次均改善不大，消费者要求退车，奔驰公司拒绝。2001年12月26日，武汉森林公园在热闹的武汉广场举行“砸车仪式”，5名工人挥舞木棒、铁锤把奔驰车砸得面目全非。该事件轰动一时。

[160] 《跨国公司行贿手法大起底》，《南京晨报》，2004年7月24日。

[161] 周梅森，《我愤怒——致全国流通股股东的一封公开信》，《大众证券》，2005年11月6日。

[162] “神舟六号”是中国第一艘执行“多人多天”任务的载人飞船，于2005年10月12日成功发射。“神六升天”是当年度最重大的中国新闻之一。

[163] 这年，在纳斯达克上市的重要公司还有中国最大的户外视频广告运营商分众传媒，7月13日，上市市值为6.8亿美元，创始人江南春的身家为2.72亿美元。由于占据中国楼宇视频广告市场98%的份额，分众传媒被华尔街看好，到2007年11月，市值46亿美元。

[164] 关于“荒诞”，美国荒诞新闻学的教父亨利·汤普森有一段名言：“我们很难看清楚历史，因为那都是一些过期的垃圾，但是即使不了解历史，我们绝对有理由相信，一个时代的能量会在一阵耀眼的闪光之后趋于成熟，为何如此，当时没有人了解，事后回顾，也没有办法解释清楚。”汤普森于2005年2月20日在家中饮弹自尽。

[165] [美]托马斯·弗里德曼著，黄其祥、赵绍棣译，《世界是平的：21世纪简史》，上海：东方出版中心，2006年版。

[166] [美]邓尔麟著，蓝桦译，《钱穆与七房桥世界》，北京：社科文献出版社，1998年版。

[167] 许知远，《消逝的七房桥世界》，2006年3月26日，http：//blog.sina.com.cn/xuzhiyuan.

[168] 《当中国改变世界》中文版已由中信出版社2005年出版。——编者注

[169] 2006年7月14日，纽约商品交易所原油期货价格达到每桶78.4美元的历史最高点，之后继续盘整上攻。陈涛的文章发表于2007年11月1日，当时，油价已经攀升到96.2美元，向100美元冲刺。

[170] 胡舒立，《电信高层“闪电换位”弊大于利》，《财经》杂志，2004年第22期。

[171] 邓璟，《入选“世界500强”的内地企业让人汗颜》，《中国青年报》，2006年7月18日。

[172] 胡祖六，《银行系统改革最困难需要不需要国际战略投资？》，《经济观察报》，2005年12月3日。

[173] 牛文文，《为什么要卖掉企业》，《中国企业家》，2006年20期。

[174] 冯仑，《跨越历史的河流》，《中国企业家》，2007年02期。

[175] 很多年后，如果人们再追忆徐工并购案，恐怕不是它的内容，而是形式。向文波用博客发动舆论战，展现了草根和互联网的传播力量。他说：“如果不是利用博客这种方式，我的意见不知被扔到哪个垃圾箱了。博客把这个行业里的事变成了公共事件。如果我写信反对，说不定在政府机关的收发室就变成了垃圾，还有可能被一些领导的秘书转给了徐工……博客让决策者听到了不同的声音，这些讨论为

国家政策调整提供了一个好的氛围，我觉得我们社会需要这样的机制。”

[176] 袁光厚著，《牟其中——大陆首富发迹史》，北京：作家出版社，1996年版。

[177] 进入全球十大市值公司的其他公司为，埃克森美孚（1）、通用电气（3）、微软（6）、AT&T（10）以及荷兰壳牌石油（7）、俄罗斯天然气公司（9）。

[178] 何丰伦，《房产商曝灰色产业链：职能部门吃掉房地产四成利润》，《经济观察报》，2007年5月11日。

[179] 中国地产业的巨富现象很特别。美国加州大学伯克利分校的经济系教授J·B·德龙在《攫财大亨》中记录：1900年，美国共有亿万富翁22位。其中靠修建铁路或为修建铁路融资发财的14位，而靠房地产业致富的仅1位。1957年，美国最富的16位亿万富翁中，地产商仍是1位。1996年，超过10亿美元的富翁为132位，电子、软件、金融等成为诞生富豪的领头产业，地产商有4位。很显然，100年间，美国因房地产业一夜暴富者在同时代富豪中的比例从未超过5%，而这100年的前50年，正是美国房地产业的鼎盛期。

[180] 由国际品牌商和渠道商控制的舆论，似乎一直在强化对中国制造的矮化和诋毁。2007年4月，《环球奢侈品报告》中文版宣称，它通过调查发现，有86%的中国消费者因为奢侈品标有“Made in China”字样而不愿意继续购买，对于信仰顶级奢侈品的消费者来说，“中国制造”已成为炫耀式消费的障碍之一。这份报告说，“目前的状况是谁承认在中国设厂生产，谁就会被踢出奢侈品这个圈子。”

[181] 阿里巴巴的市盈率之高超出所有专家的预测，同期市盈率比较，Google为43倍，eBay为23倍，百度为104倍，腾讯为74倍，新浪为33倍，网易为15倍。在全球互联网公司中，阿里巴巴的市值排在Google、eBay、雅虎、亚马逊之后，位列第五，前四者的市值依次为2220亿、474亿、418亿和357亿美元。

[182] 《格林斯潘回忆录——动荡年代：冒险新世界》一书中文版由译林出版社2009年出版。

[183] 次级债危机，指银行针对信用记录较差、正常情况下很难得到贷款的客户发放的、利率较高的房贷。前几年，美国楼市火热，很多按揭公司或银行为扩张业务，纷纷介入次级房贷业务。2006年之后，

美国楼市低迷、利率不断升高，次级房贷借款人不能按时还款，次级房贷大比例地转化为坏账，因此诱发美国次级房贷危机。

[184] 斯利姆当上世界首富后，墨西哥人视之为“国耻”，因为他的暴富靠的正是对电信业的垄断。该国舆论认为：“斯利姆是墨西哥贫富悬殊、缺乏竞争机制的社会矛盾的典型体现，他是一个将帝国建立在与墨西哥政客牢靠关系之上的贪婪的垄断者。”为了平抑舆论，斯利姆宣布把财富的20%用于慈善，墨西哥舆论仍然不依不饶地认为，“斯利姆做的一点点善事只是摆摆样子而已，他把电信资费价格降一些，比做什么善事都管用”。

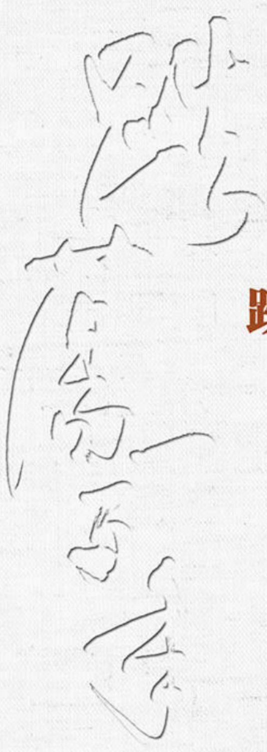
[185] [日]盛田昭夫、石原慎太郎著，军事科学院外国军事研究部译，《日本可以说不》，北京：军事科学出版社，1990年版。

[186] [美]保罗·肯尼迪著，陈景彪等译，《大国的兴衰——1500-2000年的经济变迁与军事冲突》，北京：国际文化出版公司，2006年版。

[187] “神武景气”：神武天皇是日本传说中的第一代天皇。传说他在2600多年前由神变为人，受上天的旨意来统治日本。第二次世界大战后，日本经济高速增长，人们将1955～1957年的经济增长称为“神武景气”。

[188] 吴敬琏著，《呼唤法治的市场经济》，北京：生活·读书·新知三联书店，2007年版。

[189] [英]R·G·科林伍德著，张文杰、何兆武译，《历史的观念》，北京：商务印书馆，1998年版。



跌荡一百年

中国企业 1870-1977



（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

总序 “历史没有什么可以反对的。”

题记

前言 寻找一个“下落不明”的阶层

一

二

三

四

第一部 1870～1910留着“辫子”的洋务运动

1870 未死将生的时刻

【企业史人物】太保赫德

1875 买办与商战

【企业史人物】买办世家

1884 盛宣怀夺权

1894 状元办厂

【企业史人物】一代“商父”

1900 国变中的商人

【企业史人物】北方一周

1905 立宪急先锋

第二部 1911～1927唯一的“黄金年代”

1911 在革命的炮火中

【企业史人物】百货四子

1915 作为抵抗的商业
【企业史人物】棉花天王
1919 广场背后的人
1924 工商决裂
1927 悲剧之月
【企业史人物】菊生印书
第三部 1928～1937国家主义的回归
1929 商人的抗争
1932 救亡的经济
【企业史人物】费的眼睛
1935 大收编
【企业史人物】嘉庚助学
1937 沉船与拯救
【企业史人物】南洋兄弟
致 谢
人物索引
声 明

总序　“历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌荡一百年》上、下卷，在2011年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前七世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的

方式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认任何一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

题记

我仿佛真的听到，有一群熟悉的陌生人正站在门外。他们已经被这个曾经无比热爱过的国家遗忘。

此刻，他们穿越百年风尘，身着青衫，面无表情，正砸响门环。

——2008年8月8日，北京奥运会开幕式当日，在漫天烟花中，改定“前言”

前言　寻找一个“下落不明”的阶层

我受雇于一个伟大的记忆。

——瑞典诗人，托马斯·特朗斯特罗默

一

1979年9月的一天，法国学者玛丽·格莱尔·白吉尔（Marie Claire Bergere）坐在中国人民政治协商会议的办公大楼里，等待一位重要官员的接见。白吉尔是著名的中国近代史专家，曾参与费正清主编的《剑桥中国史》的写作。她后来记录那次会见场面时写道：“这位官员从门外进来，后面跟着五六个随行人员，从他的外表看，似乎要比其63岁的实际年龄年轻一些。他身穿一件直领、贴袋的中山装——这是中国官员惯常所穿的服装，但他所显露的那种灵活的步姿与举止，却使我骤然联想到美国商人。他插在胸前口袋的镀金钢笔和戴在手腕上的百达翡丽手表，以及脚上穿的意大利皮鞋，就足以使人意识到，这位官员非同寻常。”

跟白吉尔见面的这位官员是荣毅仁。他是晚清和民国时期最大的民族资本家荣德生的儿子，荣德生与他的兄长荣宗敬曾经控制了中国将近一半的面粉厂和棉纺厂，被称为是“中国的洛克菲勒”。仅仅在与白吉尔会面的几年前，荣毅仁还是被批判的“资产阶级的代表人物”，他在全国工商联机关食堂的锅炉房运煤和打扫所有厕所。在“文化大革命”期间，他经常遭批斗，食指被红卫兵打断。1978年2月，他被邓小平解救复出。此时，他是全国政协副主席、中国国际信托投资公司的董事长。在中信公司里，还聚集了众多年过花甲的上海籍资本家。

“我发现自己的研究对象已经陷于矛盾的旋涡之中。”白吉尔在后来出版的《中国资产阶级的黄金时代（1911～1937）》一书中写道，“我由衷地感到，若以流行的革命史研究观念出发，研究中国商业阶层的意义是极其有限的。中国企业家在20世纪初期的崛起，仅仅构成了历史长河中的一个小小的插曲，一个简单的历史摸索过程。”然而，随着她对中国观察的深入，特别是对1978年之后中国经济变革的零距离审视，历史突然呈现出另外的面孔。“中国目前将现代化置于革命之上的做法，促使我意识到必须重新估计中国企业家在20世纪历史进程中的贡献，并将长期以来教条地把革命与现代化两者混为一谈的现象加以澄清。”[1]

那么，在更为悠长的历史跨度中，我们——包括像白吉尔这样的国际学者——是否有可能对一个被长期漠视甚至妖魔化的阶层进行新的观察？

白吉尔式的好奇，并不是唯一的。2004年的深秋，中国最大的房地产公司万科集团的董事长王石来杭州，约我在西湖边的浙江宾馆对坐闲谈。这里曾经是林彪的“行宫”，现在则成了企业家们最爱居停的清幽

场所。王石突然问我一个问题："我的父亲是行政官员，我的母亲是锡伯族妇女，我也没有受过商业训练，那么，我以及我们这代人的企业家基因是从哪里继承的？"我一时语塞。

显然，疑问从另外一个地方浮起。很多年来，在众多商业史料及企业家成败案例的调研与梳理中，我一次次地被此类问题所困扰——当今中国企业家的成长基因及精神素质是怎么形成的？它是30年的产物，还是应该放在一个更为悠长的历史宽度中进行审视？他们那种特别的焦虑、强烈的家国情结、对超速成长的渴求、隐藏于内心的不安全感、对官商文化的膜拜，以及对狼文化的痴迷，是一代人特有的心态，还是有着更为深刻的人文原因？

另外一个更具穿透力的问题是，在30年乃至百年的中国进步史上，企业家阶层到底扮演了一个怎样的角色？

因写作《万历十五年》而出名的华人历史学者黄仁宇认为："民国时代，中国重新构建了社会的上层结构。其中，商人阶层的整体崛起显然是一个十分重要的现象。"而1932年就到过中国的美国学者费正清则在《剑桥中国史》中断言："在中国这部历史长剧的发展中，中国商人阶层没有占据显要位置。它只是一个配角——也许有几句台词——听命于帝王、官僚、外交官、将军、宣传家和党魁的摆布。"[2]即便当世最杰出的历史学家，如美国耶鲁大学的史景迁——他因独特而生动的历史写作，在中国知识界广为人知——在著名的《追寻现代中国》一书中，从1600年写到1989年，整整389年，却几乎没有企业家的影子。那似乎是一群从来没有出现过的人，尽管他们为中国人的日常生活带来了机纺棉布、电灯、收音机和带空调的房子。

这是一些十分暧昧的、具有冲突和互补性的结论，我们面对的似乎是一个"下落不明"的阶层。

然而，这显然是一种不公平的现象。

正是为了解答上述这些问题，我开始重新梳理19世纪70年代到20世纪70年代百余年的中国企业史。史海茫茫，我出发去打捞沉睡在水底的记忆碎片。因受到战争和政治动荡的影响，中国企业史在传承上支离破碎，几无传统可言。它好像一张被一次次粗暴撕裂的地图，一切都混乱不堪，某些篇幅遗失了，显得残缺不全。

二

仅仅过去了100年，我已经很难从实物上目睹到当年的光荣。曾国藩当年的安庆兵工厂已经无迹可寻；左宗棠的福建船政局现在只剩下一个游客稀少的船政博物馆；张之洞的“亚洲最大钢铁工厂”汉阳铁厂，只留下一堆供人追念的黑旧机床；李鸿章的轮船招商局上海总部如今是一个时尚的休闲会所；当年的“机器之母”江南制造总局被大拆迁，2010年成为上海世界博览会的主展区，唯一剩下的遗迹是一根高达180米的大烟囱；在梁启超赞许为“中国最进步的城市”南通，张謇和他的大生集团都已成为历史烟云中的传说，人们更津津乐道的是他与“绣娘”沈寿的忘年恋情；在无锡，荣家兄弟的梅园花枝烂漫，他们的纺织厂和面粉厂成了需要保护的“工业遗址”；在集美小镇，陈嘉庚的故事更像海平面尽头那个缥缈的孤帆远影。

还有人记得范旭东吗？正是他研制出了精盐，让中国人摆脱了“食土民族”的耻辱。还有人记得虞洽卿吗？正是他的“沉船”，打破了日本军部“三个月灭亡中国”的企图。还有人记得穆藕初吗？他不仅是昆曲留存的恩人，更是全中国最懂棉花的人。还有人记得张公权吗？他在27岁那年就领导了中国最大的银行。还有人记得郑观应吗？他不仅写过《盛世危言》，还是一个被长期蔑视的买办阶层的代表。还有人记得卢作孚吗？那个瘦小寡言却有着猛虎般个性的“中国船王”。

甚至，我们该怎样评价盛宣怀、胡雪岩、周学熙和宋子文？他们仅仅是一群鼻尖上堆着一团白灰的恶商丑辈吗？

“化石”残存，商脉已断。一部企业史如同堰塞多年的大运河，我们能否清淤接续？

我还试图在大历史的转折时刻里，寻找到企业家们的身影和声音。

在国贫民穷的时刻，是怎样的资本和人才组合启动了“洋务运动”？在慈禧出逃、八国联军蹂躏北京的时候，南方的商业繁荣是靠谁保全的？当立宪浪潮成为全民共识的时候，谁是最积极的推动者？在辛亥革命的炮火中，谁保卫了市井的稳定？在“五四运动”的口号声里，谁是广场背后的支持者？在军阀割据的年代，谁一度管理了中国最大的工商业城市？在日本军队悍然侵华的时候，又是谁保住了“陪都”重庆的安全并转移了国家的最后一口元气？

我想，这真是一系列需要修正的历史事实。

中国工商文明的重建，是一个百年命题。中国近代史的开端是1840年的鸦片战争，那场战争不是中国落后的开始，而是结果，是民族觉醒、觉悟和崛起的起点。从那时至今，数代中国人一直在致力于国家的伟大复兴。正如晚清思想家郑观应所说的，“兵战”与“商战”是中国复兴的两大主题，而后者的主角就是企业家阶层。从鸦片战争到洋务运动，从甲午战败到辛亥革命，从“五四运动”到对日抗战，从新中国的创建到最近一次的改革开放，几乎在每一个重大的国运转折点上，我们都可以看到企业家们活跃的身影——而这在过去的很多年里是被忽略的。我们不知道这是一种无意的忽略，还是有意的遗忘。企业家阶层从来不是革命的主要力量，甚至他们的职业属性使得他们在很多时候与激进主义背道而驰。不过，这并不妨碍他们成为中国进步史上一股不可忽视的力量。

过去百年间，国家与资本、政府与企业家阶层的关系研究，是一个很独特的命题。企业家阶层在历史中扮演的角色十分微妙和暧昧。在这部著作中，我得到了三个基本的结论。

1.国家政权与市民社会间的辩证关系，始终是中国现代化的中心问题。

在过去的100多年中，官方的主动性与市民社会的自发行动，国家机构与民间组织，以及它们之间的合作、分工与冲突，构成了中国社会进步的所有表象。在这中间，企业家阶层扮演了十分重要的角色。在某些时刻，他们甚至主导过历史的演进，在很多企业家身上所展现出来的理想主义比很多知识分子、政客要显得更加理性和真实。

2.在过去的130年间，也就是从晚清洋务运动至今，中国商业世界的逻辑竟是如此惊人的一致。

作为世界上唯一一个延续了2000多年的中央集权国家，政权对经济的控制已经形成了一个制度和文化上的惯性。在当今的中国经济界，一个经常被讨论却难以解答的课题是，国营垄断资本的日渐庞大，对中国的未来意味着什么？未来很难被准确地预测，不过，历史却能够以自己的方式给出某些启示。一个很少被人观察到的历史事实是，在过去的130年里，中央政权曾经因同样的问题而遭到过致命的挑战。在清代末年，正是国营资本与民营资本的一次激烈博弈，最终导致了帝国的覆灭。而在20世纪三四十年代，以所谓“四大家族”为代表的官僚资本集团则显然给国家治理带来了重大的负面效应。这一历史的教训值得当世的人们予以警惕。

3.在中国百年的变革史上，企业家阶层曾经最早把自己的命运与国家

现代化紧密地结合起来。

我们甚至可以得出这样的结论：当今中国所出现的进步和改革开放的浪潮，恰恰来源于中国企业家阶层以往获得并留存至今的经验，正是这些经验使得企业家阶层得以幸存。它们虽然不可能占据历史的支配地位，却可以使得历史的发展更加充满活力，更加生机盎然。

在过去的100多年里，中国的官吏和精英阶层一直致力于国家的重建与民族的复兴。而富有悲剧性的是，每隔30～40年，这一进程就会被外乱或内患所打断，这使得中国的企业史成为一部缺乏传承感的历史。对于中国商业进步的缓慢，不同领域的专家已经给出了无数个答案，在本书中，我们仅从企业史的视角来进行观察。我们看到的是三个现象：一是意识形态争论对现代化的干扰，二是中央集权观念对国家商业主义的催生，三是传统的轻商和官商文化对新生企业家阶层的影响。让人叹息的是，在洋务运动后的多次经济变革运动中，这三个命题都幽灵般地随影而至，无法摆脱。即便到了百年后的1978年，当中国再度开始经济变革的时候，这三大命题仍然困扰着这个国家。在这个意义上，我们一直没有跳出一个成长的逻辑圈。

中国百年历史，其实就是关于革命与改良的选择。让人高兴的是，在刚刚过去的30年里，改革开放的经验证明，一个国家的经济腾飞完全可以不经由社会和政治革命的途径来完成。在30年的和平崛起中，没有爆发大规模的社会动荡，没有发生饥荒、国家分裂和民族对立，绝大多数民众是这场改革的获益者，渐进式的思想已经成为社会的主流共识，这是一个十分了不起的成就，是中国人民对世界的最大贡献。未来30年，我们需要证明的是，这种渐进式的变革路径和模式有可能给更大范围、更为纵深的中国社会变革带来新的可能性。

本书希望达到的一个目的是：通过对企业家阶层的历史作用的还原、分析与辩驳，重新定义中国社会进步的某些逻辑。

三

其实，在欧美国家，对企业家作用的认知也是滞后的。美国最伟大的企业史学家小艾尔弗雷德·钱德勒在撰写美国企业史时就曾经说过：“历史学家早就被企业家吸引，却甚少注意这些企业家所创立的机构以及他们的管理方式和所实现的功能。与此相反，历史学家们一直在争论这些创业的先辈是强盗企业家还是工业政治家，即是好人还是坏人。”

在中国，企业家的角色更是尴尬而暧昧。

在一部电影或电视剧中，最受注目的当然是“男一号”，其次是“男二号”，可是却很少有人会关注“男三号”。在几乎所有的关于近现代中国的历史书籍上，政治家是“男一号”，知识精英是“男二号”，企业家则正是那个“可有可无”的“男三号”。

这是一群在历史上被嘲笑和漠视的“男三号”。没有人从思想史的高度去审视他们，尽管英国小说家毛姆说“连剃须刀也有其哲学”，可是偏偏中国企业家阶层什么都没有。在各种版本的近现代史书上，他们的故事如一地碎了的瓷片，总是在不经意的暗处毫无价值地寂寞闪光。在乱世之中，企业家似乎总是缺位的，是懦弱的，是无关紧要的，他们只是一群等待被勒索的人，是一群见利忘义的人。

他们在混乱中诞生，在惊悚中长大，对成长缺乏经验，发育一次次被打断，从来没有轻松自如的时刻，甚至，好像竟从来没有过自己的“成年礼”。这个阶层生来没有宏大的野心和浩瀚的想象力；他们过于冷静和保守，使得在一些激情四射的时刻会被认定为懦弱；他们天生是理性逻辑的信徒，这在信仰革命的时代显得十分可笑；他们对自我财富的捍卫，更是看上去有点可恶。

企业家的生命中绝少有让人怦然心动的激越，他们似乎总是很冷静，不会提口号，总是不怎么讨人欢喜。他们的血液是冷的，他们的灵魂是金色的，他们的愤怒是有成本边际的，即使怒发冲冠，他们也不会去大雨中把栏杆拍遍。中国几千年以来所形成的“轻商文化”，严重地影响了社会对企业家的认知——这在他们与官员及高级知识分子的交往中尤为突出。这种根深蒂固的文化基因甚至扭曲了他们对自己的评价与判断，以至于在一些关键时刻，他们总是不能以一个独立的阶层出现。最让人吃惊的是，这一混乱的景象竟延续百年，迄今未变。

但真的是这样吗？我想在这部著作中证明，过去百年间，那一代代乱

世中的企业家，竟是如此的英勇。

在那些国运衰竭的时代，他们的未来毫无希望可言，但是他们却从来不乏对国家的热诚。商业上的智慧以及长期的实务浸淫则让他们往往有着比政治家、革命家更为现实的立足与眼光。即便是在最无奈的绝境，他们仍然期望用自己的力量实现尽可能的进步与和平。他们曾经扮演过进步势力的最坚定的支持者，或者在某些城市，他们一度成为主角，他们有机会改变国家和自己的命运。他们也有软弱的一面，在某些重要的历史时刻，他们作出了完全错误的选择，从而把自己的命运带入了泥潭。他们始终不知道如何处理自己与强大的政权机器的关系。

可悲的是，他们的种种努力往往被忽视，甚至被政治力量所侵吞，被战火所打断，被文学家所扭曲。在历史的正剧舞台上，他们的声音总是被光芒万丈的革命口号所淹没，他们的身影总是被掩盖甚至丑化，他们好像是一群显赫的“隐身人”，即便在百年之后，仍然模糊而渺小。

在中国经济变革的历史上，企业的成长实际上是社会转型的一个伴生现象，或者说，它受到了社会变革的深刻影响。这一特征在本书中将呈现得更加清晰。在中国经营企业，如果对这个国家的宏观环境和政策沿革一无所知，那么，获得持续性成功的概率就非常之低。我们在观察所有成功者的时候，都必须思考政治环境和制度设计的影响。这样的观察不得不让我们对企业家阶层——特别是依赖于民间自由资本力量的财富阶层——在中国进步中的角色进行新的审视。

在2008年的汶川大地震中，企业家阶层再次成为一个不知如何自处的群体。几乎所有参与救援的人们都成了“英雄”，他们包括官员、军人、媒体人士、志愿者、艺人、向捐款箱投钱的乞丐以及每一个对着镜头流泪的路人甲或路人乙，唯独受到攻击和谴责的，是企业家，尽管从数据上看，他们的捐款占到了总数的一半以上，尽管很多企业家也赶到了现场或以各种形式表达了自己的爱心。民众对企业家阶层的“不宽恕”在这场地震中达到了极致。甚至很少有人愿意为他们作辩护，这会被视为有钱人的走狗和同路人。

这种现象的出现再次表明，中国企业家在社会变革中所承担的角色是多么的尴尬。民众对企业家阶层的恶评和讨伐，是一个值得深思的社会现象。它表明，在中国社会的地表层下，汹涌奔腾着一股愤怒的力量，它的构成元素是“贫富悬殊”、“社会不公”、“基层秩序薄弱”等等。它如同地火一样流淌，一旦遇到裂缝，就会不可遏制地喷薄而出，造成一种不容分说的巨大伤害。我们观察到的事实是，在过去相

当长时间里，几乎在每一次社会——经济事件中，企业家都是被指责和攻击的对象，无论是股市的暴涨狂跌，还是房价的高企不下，无论是猪肉涨价，还是蓝藻暴发，企业家扮演的几乎都是“攫取暴利”、“黑心无良”、“投机制乱”的角色。对企业家的攻击和诋毁，从来是道德的、是毋庸置疑的、是痛快淋漓的。这些声音掩盖了中国社会的制度性缺陷，将危机引向了一个相反的方向。

这是一个很危险的事实。民众与财富阶层的情绪对立与价值观冲突，将极大地模糊中国变革的主要方向，而这种伤害将是致命的。

我们已经越来越深切地感受到，对企业家阶层的社会价值进行重新评估和确认，在某种意义上，是一场从来没有进行过的“思想解放”。

四

在写作过程中，我常常告诫自己，应该以一种更为放松的态度看待历史，置身于历史之外，相信它足以给这个世界留下印记，但同时又不要笃信。这样，我才能保持自己思想的自由。

我还很喜欢沃尔特·李普曼（Walt Lippmann，他是我最心仪的美国专栏作家）的说法："新闻不能告诉人们怎么思考，只能告诉人们思考什么。"其实，历史也是一样。在这个日渐熟悉的领地里，我每每如履薄冰。我常常为一个细节而苦恼数日，也会为一个意外的获得而欣喜若狂。我常常感动于那些激越的生命，也为他们在历史大雾中的烟消云散而黯然神伤。

从本质上来讲，这个漫长的写作计划，只是为了和遗忘对抗。

逝者如锈迹斑斑的沉钟，非虔诚而用力的击打无法令其苏醒。很多历史的真相，唯有在一定距离的后望中，才会显得略为清晰，这是人类认知能力的缺陷，也是人性悲哀的组成部分。每一个时代都充满了不确定性。中国的商业历史总是不押韵的，粗糙而缺乏修饰，像极了我们坎坷而迷茫的人生。确切地说，后来者永远无法得到历史的真相，我们只是在无限地接近。就好像我此次试图厘清历史的每一条纹理和逻辑一样，很可能在不久的将来，这一切努力都会被认为是荒谬和徒劳的。

写作是如此的枯燥。那是一些沉默而微光闪现的夜晚。在疲倦的时候，我会站在阳台上，静视运河的沉默流淌，仰望若隐若现、神秘的江南星空。我觉得有一些眼睛在遥远的地方默默地注视着我。在这时，我会想起诗人北岛的《青灯》：

把酒临风

你和中国一起老去

长廊贯穿春秋

大门口的陌生人

正砸响门环

我仿佛真的听到，有一群熟悉的陌生人正站在门外。他们已经被这个曾经无比热爱过的国家遗忘。

此刻，他们穿越百年风尘，身着青衫，面无表情，正砸响门环。

第一部　1870～1910留着“辫子”的洋务运动

1870 未死将生的时刻

吾日夜望死，忧见宗祏之陨。

——曾国藩，1869年

公元1869年7月7日，同治八年农历五月二十八日深夜，保定府直隶总督衙门的后花园。清帝国声望最隆、权势最熏的汉族大臣曾国藩与他的门客赵烈文秉烛夜谈，困坐愁城。

在过去的16年里，曾国藩靠团练湘军起家，“清剿”了南方的太平天国（1851～1864），将一个看上去即将覆灭的帝国重新拉回到正常的轨道上，甚至还出现了一个小小的“同治中兴”。上年，他由两江总督调任更为重要的直隶总督，可谓圣眷正隆。但是，进入中央枢纽之后，他才真正意识到国家的颓败远远超过自己原来的预料，根烂叶败，国政匡废，朝中根本没有可以力挽狂澜之人。他对赵烈文说，当今之世已是“民穷财尽，恐有异变”，“吾日夜望死，忧见宗祏之陨”。



▲曾国藩



▲签订《南京条约》

19世纪中后期的中国，到处充满了帝国斜阳的忧伤。在过去的2000多年里，尽管它也时常被战争、饥荒、瘟疫和暴政所困扰，不过，却始终有着一份与生俱来的从容。辽阔的疆域、强大的文化凝聚力让它具备了一种独特的自我愈合能力，它从来没有像现在这样的恐慌、破败和孤立。1839年，两广总督林则徐在广东禁烟，次年，英国舰队攻击广州，第一次鸦片战争爆发，清军溃败。中英开战之时，国人对英人了解之偏缺让人咂舌。中方主将林则徐认定英国士兵的膝盖是不会弯曲的，因此只长于海战，一登岸来就“一仆不能复起”，任人宰割。他在1839年9月给道光皇帝的奏折中写道，“夷兵除枪炮之外，击刺步代俱非所娴，而腿足裹缠，结束严密，屈伸皆所不便，若至岸上更无能为，是其强非不可制也。”林大人已是举国最“开化”的官员，以此“知彼”，焉能不败？1842年8月，中英《南京条约》在一艘叫作“皋华丽”号的英舰上签署，清廷割让香港、开放通商口岸并赔偿巨款。从这个原本称为“万年条约”的不平等条约开始，中国步入了屈辱的100年。在一个陌生的、冉冉升起的外域文明面前，一向自大的帝国突然变得无比的惊惶和不自信。



▲《南京条约》部分条款

1872年3月20日，曾国藩在抑郁中病逝。半年后的9月15日，《纽约时报》刊登了一条“旧金山来电”，报道第一批中国政府派送的留学生坐船到了美国。新闻称：“昨天到达这里的30名中国学生，他们都是很勤奋优秀的小姐和绅士，容貌俊秀，要比任何在这之前到美国访问过的中国人都好看得多。有三名身为中国官员的教师陪同他们。朝廷拨出100万美元用于这些学生的教育。”这条快电有两个小小的错误，首先，30名俊秀的少年都是男孩，或许因为他们留着辫子，所以实在很难进行辨认。其次，他们也不是经过精心选拔的、最优秀的中国少年，30人中有24个来自广东，其中更有多名都来自香山乡村。事实上，负责选拔事务的官员根本找不到愿意让孩子远渡重洋去留学的富足家庭，只好在南方勉强凑到了一些贫穷子弟。临行之前，所有孩子的父亲都要在一张写明“倘有疾病生死，各安天命”的出洋证明书上画押签字。在这些学生中，日后最出名的是修建了京张铁路的“中国铁路之父”詹天佑。

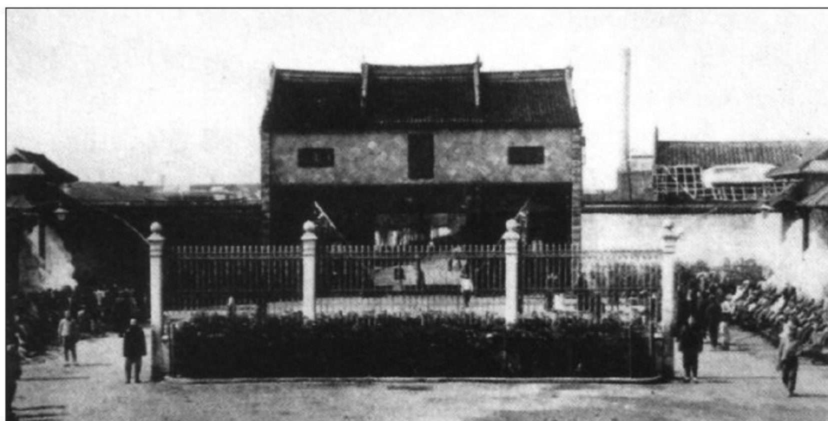


▲第一批中国留学生赴美留学合影

无论如何，这是一个标志性的开放事件，就好比整整106年后，当再度打开国门的时候，中国也在第一时间向美国派出了第一批留学生。[3]

曾国藩没有亲眼看到帝国的崩溃。不过，在生命的最后几年里，这位才智卓越的湖南人一直在做一件比击溃太平天国更具有长远意义的事情——他和他的同党们试图让暮霭中的国家重新振奋起来。向美国委派留学生就是他临终前最后批准的计划之一。这是一项更为庞大的复兴工程中的一小部分，这个工程日后被称为“洋务运动”，它便是中国近代企业的起源。

洋务运动的启灶，先是与镇压各地民变的军事活动有关。早在1855年，起兵不久的曾国藩就在江西设立了小型兵工厂，1861年，又在安徽安庆建了兵工厂和船坞。1862年，他从官库中调出6.8万两现银交给35岁的容闳，派遣他前往美国购买建造兵工厂所需的设备。容闳出生于澳门附近的贫穷家庭，少年时被教会学校送进著名的耶鲁大学读书，是第一个毕业于美国高校的中国人。他赴美期间途经正在修建中的苏伊士大运河，预感世界将被打通。



▲江南制造总局

1864年5月，曾国藩最得力的助手、江苏巡抚李鸿章在一份奏折中说："鸿章以为中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器，师其法而不必尽用其人。欲觅制器之器与制器之人，则或专设一科取士。士终身悬以富贵功名之鹄，则业可成、艺可精，而才亦可集。"此议不但提出要学习西方，还试图修改千年科举制度的取士标准，在当时十分惊世骇俗。



▲福建船政局旧址

1865年，中国第一艘实用蒸汽船"黄鹄"号建造成功。[4] 同年，苏淞

太道道员丁日昌在上海虹口购买了美商开办的旗记铁厂，李鸿章又将丁日昌原来开办的炮局及总兵韩殿甲的炮局并入，并新配备了容闳在美国购买的一批机器，曾、李两人由此正式奏请成立“江南制造总局”。李鸿章在9月20日写了一份很长的奏折《置办外国铁厂机器折》，详细说明开办此厂的重要性。他认为“机器制造一事，为今日御侮之资，自强之本”，而且现在制造的机器是为军事所用，日后一定运用普及，“洋机器于耕织、刷印、陶埴诸器，皆能制造，有裨民生日用，原不专为军火而设”。他甚至预言道，“臣料数十年后，中国富农大贾必有仿造洋机器制作以自求利益者”。

江南制造总局一开始主要生产一些小型的装甲快艇、步枪、火炮和子弹。1867年5月，曾国藩奏请朝廷提留部分海关税款建造大型舰船。第二年8月，工厂生产出第一艘自行设计、制造的木壳轮船“恬吉”舰。轮船下海时，上海万人空巷，争相观看，欢呼雀跃。曾国藩高兴地在试航当天的日记中写道：“中国初造一号轮船而速且稳如此，殊可喜也。”其后五年，“操江”、“测海”、“威靖”和“镇安”等军舰相继造成，最大的“镇安”舰排水量达2800吨，1800马力，安装有20门火炮，已是当时亚洲最先进的军舰。

江南制造总局堪称近代中国第一家新式工厂，是晚清规模最大的军工企业。它从生产枪炮弹药开始，日渐发展成为修造船舰、炼钢炼铁、机械制造为一体的综合型新式企业。它建起了中国第一座炼钢炉，生产了大批车床、刨床、钻床、锯床和起重机、抽水机、汽炉机等，成为中国机械制造产业的开端，有“机器母厂”之称。它后来更名为江南造船厂，一直是最重要的船舶制造基地之一。到2010年，位于黄浦江畔的工厂原址成为上海世界博览会的主展区，百年复兴梦想，居然在此巧合际会。



奏

左宗棠

▲开办福建船政局的奏折

就在江南制造总局开办的同时，另一个地方大员闽浙总督左宗棠在福建马尾创建了福建船政局，林则徐的外甥兼女婿沈葆桢任总理船政大臣。他造出了第一艘铁甲军舰，组建了第一支现代意义上的海军——福建南洋水师。左、沈两人还创办了培养科技和管理人才的新式学堂——福州船政学堂，它以中文、法文双语开课，所用教材均是来自欧洲的原版教科书。优秀的学生被选拔到英国和法国的大学深造，他们在后来的半个世纪里一直是中国海军的骨干力量。

这些早期工厂尽管对增强国力作用十分有限，但却是中国近代工业化的开端。



▲左宗棠

洋务运动是一次留着“辫子”的改革。后世史学家常常谓叹，中华民族错过了近代工业文明的萌芽期，因而受到欧洲列强的侵辱。不过换一个角度，我们还可以有另外的一种观察，就在曾国藩等人发动洋务运动的同时，后来成为全球最强经济体的三个国家——美国、德国以及日本——也刚刚完成了国家的统一，并相继开始它们的现代化之旅。在某种意义上，日后百年间，中国现代化道路的艰辛与曲折，与时间迟早并没有多大关系，而是因为这个国家的精英阶层具有太多摇摆、

投机和过于感性的民族人文特性。

美国在1865年结束了南北内战，林肯总统虽然解放了黑奴，但种族隔离仍然持续，尤其在南部，黑人不能入读白人学校，不能在招待白人的餐厅进食，不能与白人乘坐同一辆公共汽车或必须让座给白人。在1860年前后，美国人口占全球人口总数的3%，全美超过8000人口的城市只有141个，钢铁产量还不足100万吨，欧洲的报纸直接将之比喻为“跟在英、法后面的小兄弟”。1865年，后来成为美国首富的安德鲁·卡内基在宾夕法尼亚州与人合伙创办了卡内基科尔曼联合钢铁厂。就在同一年，李鸿章向清朝廷递交《置办外国铁厂机器折》。1871年，J·P·摩根与人合伙创办德雷克塞尔-摩根公司，从事投资与信贷等银行业务。而当时在中国，“红顶商人”胡雪岩的阜康钱庄正处巅峰，其分店达20多处，遍布大江南北，资金2000余万两，田地万亩。胡雪岩还操纵江浙商业，专营丝茶出口，从事药品商贸，俨然一个混业经营的大企业。

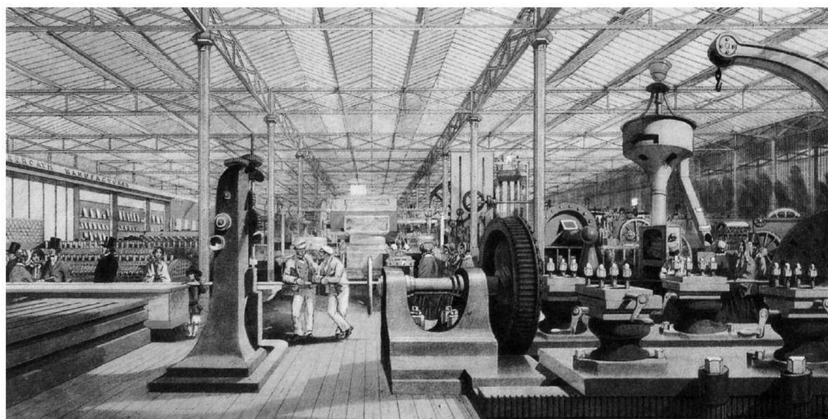
也是在这一时期，一个统一的德意志帝国刚刚诞生。1870年，以“埃姆斯电报”事件为导火索，普法战争爆发。在“铁血宰相”俾斯麦的指挥下，普军大获全胜。普鲁士军队开进巴黎城，在凡尔赛宫宣布统一的德意志帝国成立，普鲁士国王威廉一世为皇帝。

与日本相比，我们的感慨将更深一层。就当曾国藩在保定府日夜望死的前一年，在一洋之隔的日本国也发生了一件惊天动地的事情。1867年，一个叫西乡隆盛的武士率2000人从鹿儿岛北上，发动“王政复古”政变，推翻了德川幕府的统治，迎回天皇，从此拉开明治维新的帷幕。

在中国企业史的研究中，日本是一个很可以参照的对象。在过去的150年间，这两个东方国家在三个重大的时间点上出现过惊人的类比点。第一个时间点是1870年前后，当时曾国藩、李鸿章等人发动洋务运动，而日本则进入明治维新，两国几乎同时开始了工业化的变革——更有意思的是，明治维新的结束时间竟与清帝国的灭亡时间颇为接近。第二个时间点是1945年前后，日本在第二次世界大战中战败，全岛变成一片废墟，而中国也处在“国共和谈”的转折点上，饱经战乱的中国从战争中暂时摆脱，随后前者迅速进入新的经济建设，后者则陷入惨烈的内战。第三个时间点就是我正在写作此书的当下，日本与中国的经济总量分别处在全球的第二、第三位，其政治经济体制和所面临的挑战则全然不同。中日国运交错，恩怨如麻，实在耐人寻味。[5]

话说1871年12月，一个日本使节团登上美国太平洋轮船公司“亚美利

加”号，离开横滨赴欧美考察。在二战后把日本经济带入正常轨道的日本政治家吉田茂曾在《激荡的百年史》中追述说，在出发之前，日本的改革家们曾预想用“西方的技术、东方的道德”或者是用“西方的学识、日本的精神”作为日本变革的方式。然而，正是这次考察让他们意识到，“这样的公式与实行近代化是相背离的”。[6]



▲明治维新时期日本人参观的欧洲工厂

这些日本人先后访问了美、英、法、比、荷、奥、德、俄、丹、意、瑞士、瑞典这12个国家，历时22个月，考察了政府组织机构、议会的功能及运作、法院的权力、三权分立的机制等等，对公司、交易所、工厂、矿山、港口、农牧场、兵营、要塞、学校、报社以及福利设施等，也都进行了仔细的考察。回国后，他们坚定地达成了“脱亚入欧”的共识，先后提出制定《宪法建议书》、《殖产兴业建议书》、《振兴国外贸易建议书》等三大建议书，为维新事业绘制了蓝图。使节团成员、明治维新的代表人物伊藤博文描述自己的震惊是“始惊、次醉、终狂”，他认定：“国家富强之途，要在二端，第一启发国民多数之智德良能，使进入文明开化之域。第二使国民破旧日之陋习，不甘居被动地位，进而同心协力于国家公共事务，建设富强之国家。”

在这一理念的引领下，日本进行了全方位的改革。先是在教育制度上进行了颠覆式的变革，政府成立文部省，陆续发布《学制令》、《教育令》和《帝国大学令》，奠定了近代学制，到1907年基本上普及了六年义务教育，儿童入学率达到97%。而清廷一直到1905年才废除了科举制度，开始新式教育的尝试。第二是进行大胆的宪政变革，废藩置县，摧毁了所有的封建政权，同时组建议会，实行立宪，“万事决于公论”。日本政府于1885年实行内阁制，翌年开始制宪，1889年正式颁布宪法，1890年召开第一届国会。在教育和政治改革的同时，经

济改革亦紧锣密鼓地进行。日本政府宣布改革农业税，统一货币，1872年建成第一条铁路，1882年成立第一家新式银行，大量工厂相继建成。

多年以来，不少中国学者一直没有放弃对日本的蔑视，他们常常津津乐道地引用法国东方学家伯希和（Paul Pelliot，1878～1945）的一个论调，伯氏将日本学术蔑称为“三余堂”——文学窃中国之绪余，佛学窃印度之绪余，各科学窃欧洲之绪余。而很少有人反思，为何日本以“三余”之功竟能成就百年的兴盛，以一撮儿小岛而为全球最大经济体之一？

对比中日两国精英阶层在洋务运动和明治维新中的理念差异就很值得反思。与日本的明治改革家们相比，清朝最杰出的官吏和知识分子都没有从制度层面求变，他们认为，中国之落后只在“物器”而已。

1864年6月1日，太平天国的洪秀全在南京病逝，内战指日可息。第二天，主管国政外交的总理各国事务衙门就向慈禧太后上了一个很著名的奏折《同治三年四月戊戌总理各国事务恭亲王等奏》，提出，“查治国之道，在乎自强。而审时度势，则自强以练兵为要，练兵又以制器为先”。这份奏折还附有李鸿章给总理衙门的一封信件，内容是：“鸿章窃以为天下事穷则变，变则通……中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器。”简而言之，要强国，就得造武器，造武器，就要办工业。在一年多后的《置办外国铁厂机器折》中，李鸿章的观点仍然是：“庶几取外人之长技，以成中国之长技，不致见绌于相形，斯可有备而无患。”

事实上，早在1842年鸦片战争失利后，林则徐的好友魏源就已经阐述了类似的观点。他在《海国图志》一书中，第一次提出了“师夷长技以制夷”的思想。20多年后的恭亲王、李鸿章等人，仍然没有超出这一认识高度，李鸿章更说：“中国文武制度，事事远出西人之上，独火器万不能及。”[7] 精英阶层对传统文明的过于自信以及对制度重构的漠视成为中国近代化进步的最大障碍，一直到1898年前后，洋务派名臣、湖广总督张之洞依然提出“中学为体，西学为用”[8] ，试图在维护封建纲常的前提下推动洋务事业。在知识界，对传统文化的恪守更是与西方文明的引入形成了有趣的矛盾关系。文化名流辜鸿铭便论述说：“今日世界真正的、最大的敌人是体现在我们身上的商业主义精神，这种由自私与怯懦结合而生的商业主义精神，造成了群氓崇拜的泛滥。这种精神的泛滥促成了战争的爆发，要制止战争，我们就得首先消除商业主义精神。”[9]



▲辜鸿铭

辜氏本人就是一个很有趣的“矛盾标本”。他早年留学英国爱丁堡大学和德国莱比锡大学，精通英、法、德、拉丁、希腊、马来亚等9种语言，据称获得过13个博士学位。他的英文水平号称“晚清第一”，可同时他又是一个极端的旧学捍卫者，终生长辫青衫，到了民国也死活不肯剪掉那条“尾巴”。他赞同一夫多妻制，最著名的论据是“男人是茶壶，女人是茶杯，一个茶壶肯定要配几个茶杯，总不能一个茶杯配几

个茶壶”。在辜鸿铭等人的儒家传统理念中，西方的商业主义精神是一切万恶的根源，必须彻底消灭才会令社会太平，国泰民安。

多年后，维新派人士梁启超一针见血地指出，李鸿章等人的局限在于对制度改革缺乏认识和决心，“知有兵事而不知有民政，知有外交而不知有内治，知有朝廷而不知有国民，知有洋务而不知有国务，以为吾中国之政教风俗无一不优于他国，所不及者惟枪耳，炮耳，船耳，机器耳”。梁启超因此一言以蔽之曰：“吾但学此，而洋务之能事毕矣。”[10]

在1870年前后，只有极少数人意识到中日两国成长模式的差异性。

1872年，在福建船政局担任总工程师的法国顾问日意格写道：“中国正在迅速成为一个令人生畏的对手，整个官僚阶层都决心恢复中国的国际地位，兵工厂和造船厂的产量给人以深刻的印象，中国建造的军舰不久就将达到欧洲的最高水平。”[11] 日意格显然认为，随着兵工厂和造船厂的建设，中国将脱胎换骨。

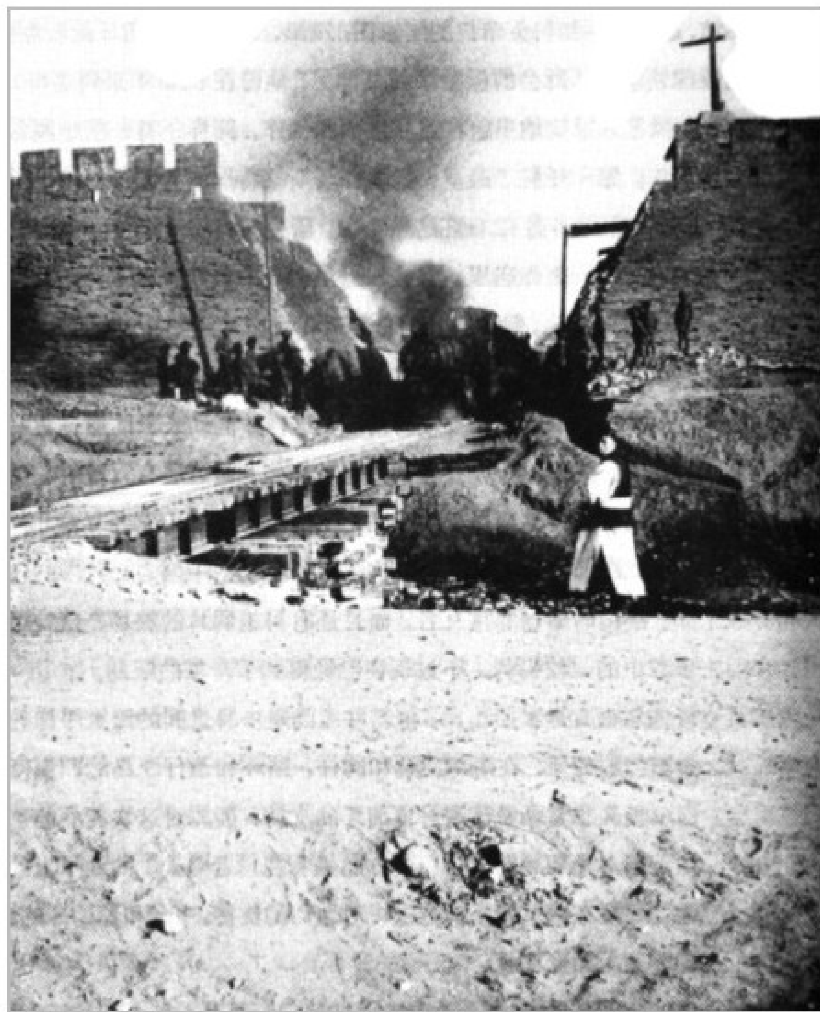
然而，有一个从来没有到过远东的欧洲政治家却不同意日意格的结论。也是在1870年前后，刚刚统一德意志帝国的“铁血宰相”俾斯麦先后接待了来自日本与中国的两批使节。他看到的景象是，“日本到欧洲来的人，讨论各种学术，讲究政治原理，谋回国作根本的改造；而中国人到欧洲来的，只问某厂的船炮造得如何、价值如何”。因此，他预言：“中国和日本的竞争，日本胜，中国败。”这个惊悚的黑色预言，不幸在20多年后的甲午海战中应验。

在其后的40年时间里，由于朝野保守势力的顽固与强大，以及洋务派人士在制度反思上的麻木，洋务运动最终没有能够拯救日渐沉沦的帝国。种种洋务实业推进缓慢，运作变形，特别是在意识形态上遭遇了空前的阻力。

这一历史景象，最生动地体现在架电线和修铁路两件事情上。

近代中国外患频仍、内乱不断，时时军情紧急，建设瞬息万里的电报传输体系无疑是一直身处危境的清政府的当务之急。事实上，早在1870年，英国大东公司和丹麦大北公司已在中国铺设电报电缆。大东公司获取了在上海以南各通商口岸海口设置海底电缆的权利，并架通了印度经新加坡到中国南部沿海到香港的线路，而大股东是沙俄皇室的丹麦大北公司则架设了从海参崴到上海、香港的海底电缆。到1871年6月，中国实际上已被纳入世界电报网络之中。这样，外国在中国经商、谈判等各种事项都可以在瞬间传递信息、下达命令，而中国依

然故我，不许架设电报线，仍靠马匹驿道送信传令。在这种“信息战”中，优劣对比实在太过悬殊。



▲穿过北京城的铁路

电报事业遭到抵制，反对派的最大理由竟是“破坏风水”。1875年，工科给事中陈彝在一道奏折中认定，“电线之设，深入地底，横冲直贯，四通八达，地脉既绝，风侵水灌，势所必至，为子孙者心何以安？传曰：‘求忠臣必于孝子之门。’藉使中国之民肯不顾祖宗丘墓，听其设立铜线，尚安望尊君亲上乎？”一旦搬出“忠孝”两字，举朝之内

便无人敢于抗辩了。

1877年的《纽约时报》曾记载说："天朝的人民无法理解电报的工作原理，他们认为是洋人雇用了机敏而无形的鬼神，在线路内来回穿梭，传递信息。如果在电报线附近发生了什么不幸的事情，立即就会有人造谣，比如说其中一个传信的邪神玩忽职守，从电线里跑出来，迷路了，因此导致祸事发生，等等。这种谣言通常会引起骚乱，暴徒们将毫不犹豫地冲过来，砸毁机器。有一次，因电报线附近某个人生病，一夜之间，1英里长的电报线就被毁坏了。"关于电报的争议整整吵了10年，一直到1880年才稍稍平息，朝廷准奏筹建中国电报总局。

修铁路，更是一段令人啼笑皆非的血泪史。史景迁在《追寻现代中国》一书中认为，"事实证明，在清朝面临的新技术中，铁路是最棘手的。"[12] 而其棘手，不是因为技术有多么的高深、铺设有多么的艰难，而是意识形态上的大是大非。

从1867年之后，朝廷上下就为应不应该修建铁路吵翻了天。福建巡抚李福泰指责电线、铁路都是"惊民扰众，变乱风俗"的有害之物，而且，修建铁路逢山开路、遇水架桥是惊动山神、龙王的不祥之物，会惹怒神灵，招来巨大灾难。三口通商大臣（专门负责处理与北方"外夷"包括通商在内的各类交涉事宜）崇厚奏称，"铁路于中国毫无所益，而贻害于无穷"。江西巡抚刘坤一认为"以中国之贸迁驿传"，根本不需要铁路。甚至连一向通达的曾国藩也认为无论是外国商人还是中国商人，只要修铁路都将使"小民困苦无告，迫于倒悬"，结果都是"以豪强而夺贫民之利"，所以不仅不能同意外国人修铁路，而且同样要禁止中国商人修铁路。1867年6月3日的《纽约时报》就曾引用一位叫阿尔伯特·毕克默的美国观察者的话，一针见血地说："实施这样一项伟大工程的最大障碍只能是中国人民对所有外国人所抱持的敌意，以及他们自己的迷信思想。"如史景迁所评论的，"很多中国人认为铁路会破坏人类与自然的和谐，它们长长地切开大地，破坏了正常的节律，转移了大地仁慈的力量，它们还使道路和运河工人失业，改变了业已形成的市场模式。"[13] 也就是说，该不该修铁路的争议点发生在两个方面：一是修铁路会不会惊动祖先，二是会不会破坏千年的农耕经济模式。



▲刘铭传

1876年，英商怡和洋行在上海修建了中国第一条铁路——吴淞铁路，虽然只有约14公里长，却在国内引起轩然大波。清廷委派官员与英国驻沪领事谈判购买吴淞铁路事宜。怡和开价30万两白银，中方官员费尽口舌，最终以28.5万两成交。铁路转手后，清廷当即宣布将之拆

毁。那些拆下来的铁轨枕木后来又经历了一段十分离奇的千里流浪记，它们先是被洋务派刘铭传带到台湾去铺成了一条铁路，继而刘调回内地，铁路随即又被拆掉，枕木们被北运至旅顺口军港，修了一段炮台运送炮弹的小铁路，到了1904年的日俄战争期间，铁路被炸毁，这才算是彻底了事。

1880年年底，修建铁路之议又起。刘铭传在李鸿章的授意下写《筹造铁路以图自强折》，再次提出修建铁路的主张，并认为这是自强的关键。刘铭传在奏折中具体提出应修从北京分别到清江浦、汉口、盛京、甘肃这四条铁路。如果因为经费紧张，不可能四路并举的话，可以先修清江浦到北京线。李鸿章则随后上了一份长达四千言的《妥议铁路事宜折》。他十分激动地写道："士大夫见外侮日迫，颇有发愤自强之议，然欲自强必先理财，而议者辄指为言利。欲自强必图振作，而议者辄斥为喜事。至稍涉洋务，则更有鄙夷不屑之见横亘胸中。不知外患如此其多，时艰如此其棘，断非空谈所能有济。我朝处数千年未有之奇局，自应建数千年未有之奇业。若事事必拘守成法，恐日即于危弱而终无以自强。"他还鼓励朝廷说："臣于铁路一事，深知其利国利民，可大可久。假令朝廷决计创办，天下之人见闻习熟，自不至更有疑虑。"

在这份奏折中，李鸿章第一次提出"我朝处数千年未有之奇局"。这一论断很快流传成警世名言，尽管很多人为他的言辞打动，可是，修路一事还是被顽固挡住。有人甚至上奏指责李、刘两人看上去很像是一对"卖国贼"。折曰："观该二臣筹划措置之迹，似为外国谋，非为我朝谋也……人臣从政，一旦欲变历代帝王及本朝列圣体国经野之法制，岂可轻易纵诞若此！"1881年2月14日，朝廷发上谕，驳回李、刘两人的建议，谕曰："叠据廷臣陈奏，佥以铁路断不宜开，不为无见。"

李鸿章仍然不甘心，他悄悄动工修建了开平煤矿至胥各庄段的运煤铁路。1881年年底，这条约11公里的铁路建成后，他才正式奏报清廷，并有意将其说成是"马路"。更有意思的是，铁路修成后遭到了地方官吏和民众的强烈反对，一度只好弃用声响很大的蒸汽机车头，而用牲畜来拉运煤车皮，真的成了一条不伦不类的"马路"。

相比日本，弹丸国土却深知铁路之紧要。早在1870年，为了修筑横滨至东京的铁路，囊中羞涩的日本政府不惜对外举债，在伦敦发行100万英镑公债——这类行径若在骄傲的大清帝国出现，早被唾沫淹死。到1891年，日本全境的铁路已超过3300公里，其中私营铁路达2473公里，为官营的两倍多。相比之下，疆域辽阔的大清帝国铁路零落建设，总共才只有360余公里而已，竟只有日本的1/9。

从修铁路这一事项就可以观察到，中日百年之国运异途，显非天数，而尽为人算。

在世界经济史上，1870年正是全球化的开始之年。

上一年，开凿了整整10年、连通欧亚非三大洲的苏伊士运河正式开通，迅速成为全球最重要的海运航道，自此东西方航程大大缩短。与绕道非洲好望角相比，从欧洲大西洋沿岸到印度洋至少缩短5500公里，从地中海各国到印度洋则至少缩短8000公里。航程的缩短，加快了贸易的速度并大大降低了风险。

1871年，随着从伦敦到上海的海底电缆的敷设完成，中国开始被纳入全球化的信息体系之中。在此前，两地的邮程需6～8周，现在则只需要几个小时了。对于这条电缆，清朝政府曾有“电线沉于海底，其线端不得牵引上岸，以分华洋旱线界限”的规定。不过，英国、丹麦等公司置若罔闻，先后架通了上海吴淞和厦门等线路。电报及电话技术的应用使得中外市场的期货贸易变成可能，中国市场上的棉花、茶叶等物资加入了全球贸易的大循环中，上海很快成为远东地区最重要的外贸和金融中心。

与航程缩短及电信勾连相比，另外一个同等重要的全球化事件是，金本位货币体系开始在各国确立。不幸的是，中国却是当时全球最大的“白银帝国”。

所谓金本位制，并不是各国使用黄金作为法定通货，而是各国将黄金作为法定通货的储备支持。这一制度的发明者是英国。自18世纪中叶，英国人瓦特改良蒸汽机之后，英国成为工业革命的发源地。它凭借机器技术的先进迅速扩张殖民地，成为一个不可一世的“日不落”帝国。英国在1816年率先实行金本位制，在它的示范效应下，各经济大国相继在1870年前后实行这一货币制度。法国在1873年进入金本位制时代；美国实行是在1879年；“铁血宰相”俾斯麦统一德国后，德国于1873年迅速采用金本位制；东方的俄国和日本稍晚进入，前者是在1890年前后，后者则凭借甲午战争的巨额黄金赔偿搭上了这班时代列车。根据诺贝尔经济学奖得主蒙代尔的计算，到1900年前后，金本位制的确给世界带来了某种形式上的货币统一，金本位制覆盖了世界货币交易的2/3。统一而稳定的货币体系，使得人们对未来经济活动的预期相对稳定，资本、货物、人口开始高度流动，一个全球化的时代终于如期而至，英、美、法、德、意、俄以及日本，都在这样的大时代里相继崛起，成为世界最主要的经济强国。形成于19世纪后期的这种世界经济和政治格局，在百年后的今天依然没有发生根本变化。

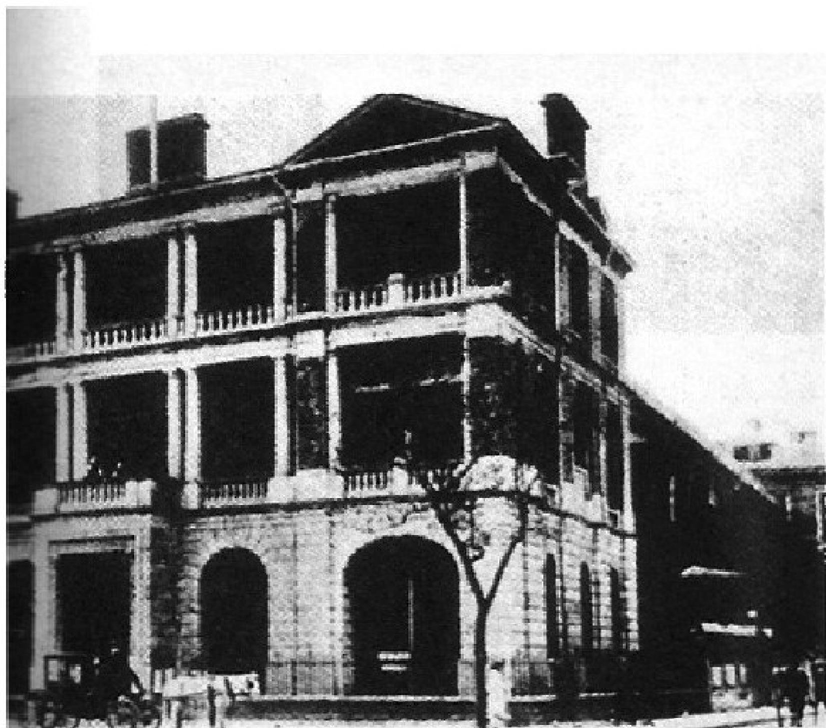
当时的世界大国中，唯有中国与印度仍然顽固地实行银本位制。在金融制度上，这两个古老而骄傲的“白银帝国”将自己排斥在了统一的国际货币体系之外，中国一直到1935年才宣布实行金本位制。

洋务派办实业，除了遭受观念上的困扰，还有一个同样棘手的难题，那就是国库羞涩。这也与100多年后中国再度改革开放时的景象十分相似。正是在这种背景下，一种被称为“官督商办”的企业制度被发明了出来。

1872年开春，天津。28岁的盛宣怀（1844～1916）步履轻快地走进李鸿章的府邸。他一路上与侍卫、婢女亲热地打着招呼，眼见是一个熟客了。当时，曾国藩刚刚于3月份去世，李鸿章出任直隶总督，同时兼任北洋通商大臣，成为继曾之后最重要的朝廷重臣。在李鸿章幕府的上百名门客中，盛宣怀只有秀才身份，功名显然是差了很多，不过，在李鸿章看来，这位江苏常州才子的才干却是第一等的。

盛宣怀生于官宦世家，他的祖父在浙江当过知府，父亲盛康是湖北粮道、盐法道，曾在李鸿章的手下做过事。这个年轻人写八股文章很不在行，却在为人处世和办实务上很有长才。他有着惊人的战略判断力、无比精巧的斡旋才干、坚忍的个性和超级旺盛的体力，可谓是百年一见的商业奇才。对于曾、李发动的洋务运动，盛宣怀尤为热心。他尝呈信发誓：“竭我生之精力，必当助我中堂办成铁矿、银行、邮政、织布数事，百年之后，或可以姓名附列于中堂传策之后，吾愿足矣。”[14] 后来，盛宣怀几乎参与了晚清所有重要的大型国营公司的创立，被视为一代“商父”。

这回来见李中堂，盛宣怀带来了一份自拟的《轮船招商局章程》。这是近代中国第一个规范意义上的公司章程，便是在这份章程中，他提出了“官督商办”的公司理念。这一理念顽固延绵，130多年后仍深刻地影响着中国的商业生态。



▲李鸿章创办的轮船招商局上海总办事处

在此之前，洋务派所办企业均为军工。李鸿章见长江航运异常繁荣，且所行轮船多为英美公司，便有心要办一家中国企业与之争利，就这样，轮船招商局成了洋务运动中第一家从事民用业务的现代公司。在盛宣怀的倡议下，李鸿章决定要靠民间资金来办一家轮船公司。他在给朝廷的奏折中论述说："华商集资组建轮船公司，由一官派经理指导之，并授予漕运专利以保公司利润……官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商。"盛宣怀在《轮船招商局章程》里颇有远见地写道："中国官商久不联络，在官莫顾商情，在商莫筹国计。夫筹国计必先顾商情，倘不能自立，一蹶不可复振。"他更是具体地拟订了六条，包括"委任宜专、商本宜充、公司宜立、轮船宜先后分领、租价宜酬定、海运宜分与装运"。为了增强公司的竞争能力，盛宣怀提议，朝廷应"准每年分拨江浙漕米40万石交招商局"，也就是说，让新公司有一块保本吃饭的垄断利润。

在《章程》中还有两条非常醒目。第一条是"每年一分生息"，也就是说，招商局发行的股票类似于债券，明确规定了利息率，而这部分利息需先由官府提取，其余再是民股分配。这个原则日后被所有官督商

办企业沿用，不久后创办的开平矿务局还在招商章程中明确规定："即将每年所得利息，先提官利一分，后提办事者花红二成，其余八成仍按股均分。"还有一些企业更是规定，不管企业效益如何，都必须发给"官利一分"。第二条特别的是，"一经售定，即行到局注册。但不准让与洋人。"由此可见，官督商办企业从诞生的第一天起，所有制身份的特征就非常明显。

费尽心思拟订了《轮船招商局章程》的盛宣怀自然很想去办这个企业，但是出乎他意料的是，李鸿章却另选了他人。在后面的讲述中，我们将看到，从倡议创建招商局，到真正主政局务，盛宣怀前后等了13年。

在朝廷批准所奏之后，李鸿章把筹建重担交给了另外一个心腹——浙江海运委员朱其昂，盛宣怀只是一个会办。朱其昂是一个暮气沉沉的老官吏，他从国库中领走20万两银子之后，只做官家垄断的漕运业务，而不去拉客货生意，因此在市场上毫无竞争力，半年下来，业务就停滞不前了。

李鸿章决定换人。盛宣怀主动请缨，李鸿章以他年轻且缺乏根基再次不予准许。这时候，有两个南方的买办走进了他的视野。

【企业史人物】太保赫德

1869年1月，朝廷宣布把一顶布政使头衔的从二品顶戴赏给一个大胡子的英国人。“布政使”相当于后来的“常务副省长”，把这一头衔授予一个外国人，是中国从来没有发生过的新鲜事。这个叫罗伯特·赫德（Robert Hart，1835～1911）的人前后当了48年的大清海关总税务司——海关总署署长，在他去世之后，更被追授为太子太保，这是为人臣者所能获得的最高荣誉。太保赫德在中国近代经济史上是一个十分奇特的人物。



▲赫德

清朝的海关是一个被逼出来的机构。自明朝后期以来，中央政府执行的就是“片木不得下海”的闭关锁国政策，所以，不需要海关，也没有多少外贸的税收。[15] 鸦片战争之后，随着通商口岸的开辟，自然就有了设立关卡的必要。在1843年签订的中英《五口通商附粘善后条款》中，英国人提出由他们来管理“来往之商人，加意约束”，所收得的税金用来支付战争赔款。朝廷官员一听就同意了，反正都是外国人的钱，收进来再付出去，好像是无损帝国的买卖，于是就有了让外国人管理中国海关的制度。1846年，在上海外滩（现在的外滩汉口路）出现了一个用铸铁栅栏围起来的大院子，门口盖了一个中国式的牌楼，上写“江海北关”，专门办理外国商人的进出口税务。1858年，朝廷又准奏在广州设立了第二个海关。

赫德是第二任海关总税务司。他19岁就来到了中国，先在宁波、广州领事馆当翻译，后来被聘为广州新关的副税务司。他操一口流利的汉语，为人自制圆通，而又熟悉中国官场礼节和士大夫的习气，因此深得大臣们的赞扬。他跟当时最重要的满人大臣恭亲王奕訢、文祥等过从甚密，特别跟后者的关系竟形同密友。1863年，28岁的赫德被任命为总税务司，在这个职位上他一口气干了漫长的48年。

随着对外贸易的扩大，原本不起眼的海关居然在不到20年的时间里成为帝国最重要的经济机构和财政来源之一。就在赫德上任的时候，总税务司署所辖新关已达14处，几乎遍及所有重要的通商城市，雇用洋员400人，华员约千人，已是一个很庞大的行政部门了。海关税收在1861年达到496万两，1871年为1121万两，到1902年已达到3000万两，是中央政府最稳定、可靠的财源。在建关的前五年，海关就为清政府偿还了《北京条约》规定的1600万两英法赔款。在太平天国战乱时期，海关为朝廷支付了巨额的财政支持，赫德甚至亲自参与了对常州的攻克战役。他跟李鸿章并肩骑马站在高坡上，目睹戈登的“常胜军”攻进城门。

海关在名义上归属总理衙门管辖，但实际上，从人事到运作管理，全部操于洋人之手。海关主权的旁落，是清政府无能最突出的证明，也是一个主权国家的耻辱记录。不过具有讽刺意味的是，在委靡腐败的晚清行政体系中，赫德管理的海关却是最有秩序和效率的一个机构。他引进了英国的整套行政管理经验，无论行政组织、人事管理还是征税章程都置于一个严格、统一的管理体系之内。海关的财务制度是由英国财政部官员制定的，数十年里很少发生舞弊行为。各部门的主管人员，一般都有较高的文化水平，有的还是博士、硕士。清朝官员的俸禄很低，主要收入都是依靠职权滥取于民，因而形成无数的官场陋习。海关实行西方的公务员薪金制度，待遇很高，但不能额外支取费

用。

经济学家杨小凯在《百年中国经济史笔记》中评论说："过去的很多史书都指称清朝卖国的证据是将海关权利让与外人，其实这种指责是不准确的政治宣传。清末海关虽由英国人赫德管理，但他是作为清政府的雇员行使他的职权。他的管理不但使中国海关迅速现代化，而且使海关成为最有效率、最少贪污的清朝官僚机构。他保证了条约制度对关税率的限制，因而促进了自由贸易及公平税收，他也保证了用有效率的管理和制度为清朝政府提供大量税收。"[16] 参与主编《剑桥中国史》的美国华裔学者刘广京的观点也与杨小凯近似，他认为："赫德管理海关的最大贡献是促进了中国商业的发展，杜绝了清朝腐败制度下贪官对海关的扰乱。"

在将近半个世纪的漫长岁月里，赫德一直是一个摇摆的"中间人"：他一方面是英国等列强的利益捍卫者，竭力为它们在中国的利益最大化不懈努力；另一方面，他也为中国的重振出谋划策。

作为一个清政府的"官员"，赫德对朝廷的改革也很有自己的主张。1865年，在当上总税务司两年后，他呈递了一份名为《局外旁观论》的报告。他以"旁观者"的身份提出了一系列改革建议，包括整顿地丁、盐课、税负，改革官吏俸禄制度，改进军事设施等等。同时，他分析了清政府面临的国际环境，提出派遣外交人员等建议，还提出要加快采用铁路、电报以及机器采矿等西方新技术。日后来看，这是一份十分有远见的报告，除了没有提出君主立宪的政治改革主张之外，它几乎涵盖了后来洋务运动、戊戌变法的所有变革内容。总理衙门一方面认为这个外国人对王朝有"轻侮"的嫌疑，不过同时也承认"所陈内政外交各种利弊，无不谈言微中"。恭亲王还把他的报告转发给各地的督抚，令他们"详慎筹划，不可稍涉疏略，是为至要"。

在后来的几十年里，赫德多次上书改革方案，在保存至今的赫德日记中时常可见他对中国前途的担忧与无奈。1883年，他在日记中写道："我现在不像过去那样为中国烦恼了……是因为我麻木不仁了？反正这条杀不死的巨龙会经受住一切的。"[17] 1902年，"庚子国变"后，流亡的慈禧太后回到北京，对列强卑躬屈膝。这让赫德都有点看不下去了，他说："朝廷在礼仪方面做得有些过分，皇太后不仅要接见公使夫人们，还要接见各使馆的孩子们。"

除控制关税之外，赫德的手还伸到了很多有关中国主权的其他业务领域。1896年，他获准由海关办理邮政业务，到1903年，设邮政总局33处，辖分局309个，全国省城除兰州外都通了邮路，这成为中国邮政体系的雏形。此外，海关还兼管了海务、港务、检疫、引水、气象

等事务，甚至还办理专利、版权及商标注册等等。在赫德的治理下，海关成为一个地位极其重要、涉足范围惊人广泛的机构。到1906年，海关的扩张终于引起了中国官员们的警惕。在大臣们的一再抨击下，朝廷下令成立独立的税务处，开始逐渐削减海关的特权。晚年的赫德尽管还受到足够的尊重，但是他的权力显然已经在不断缩小。然而，清政府直到灭亡，也没有能够收回关税自主权，甚至到民国最初的十多年里，海关的治外格局仍然没变。一直到1928年的南京国民政府成立，才通过艰难的谈判，把海关税务的征收和保管权收了回来。不过，海关总税务司的职务仍是由英国人或美国人担任，这一情况一直持续到1949年。

赫德于1908年离开中国，不过他的总税务司头衔一直被保留着。他在中国前后生活了54年，这几乎就是清政府最后挣扎的时间。他似乎已经很难分辨自己到底是中国人还是英国人了。1911年9月14日，他给自己的继任者安格联（Francis Aglen）写信说：“我的身体一直很不好，日益衰弱，所以我担心再也回不到中国了……中国人是很善良的，心胸宽大，能很好地一起共事，不要催促他们，要一步一步地来，你就会觉得前进很容易，目标最终可以达到。”6天后，他就去世了，再过20天，武昌爆发了辛亥革命。

77岁的赫德终于没有看到他服务了半个世纪的清政府的灭亡，这也许是上天对他的最后一点赏赐。

1875 买办与商战

非富无以保邦，非强无以保富；

初则学商战于外人，继则与外人商战。

——郑观应：《救时揭要》，1873年

李鸿章看中的两个买办，一叫唐廷枢（1832～1892），一叫徐润（1838～1911）。他们是晚清“四大买办”中的两个。在很多教科书和历史读本上，买办是一个遭人鄙视的贬义词，对它的定义是这样的：“外国侵略者从雇用买办从事侵略的活动中得到了好处，逐步形成为一种代理制度，这就是买办制度。以后，外国侵略者与中国人打交道都照例物色代理人，而那些为外国侵略者服务并甘心充当他们代理人的中国人，如为军阀向帝国主义借外债、买军火的经手人，在帝国主义同反动政府之间担任穿针引线、谈判卖国条约的政客，以及贩卖帝国主义腐朽和反动文化的掮客，都称为买办。买办这个名词，在半殖民地半封建的旧中国，便被赋予广泛的意义，成为极不光彩的帝国主义奴才和爪牙的通称了。”[18]

“买办”，comprador，原本是葡萄牙语，用现在的通俗说法，就是跨国企业里的中方职业经理人。在当年上海，它被翻译成“糠摆渡”，谓买办介于华洋人之间以成交易，犹籍糠片的摆渡之用，既表示其桥梁作用，又含买办赚钱之轻而易举。

1757年，乾隆二十二年，清政府限定广州为全国唯一正式许可的对外通商口岸，并制定十三家官牙行经营和管理进出口贸易，实行国营的贸易垄断，这就是所谓的“十三行”。“十三行”具有官商的社会身份，它们作为官设的对外贸易特许商，代海关征收进出口洋船各项税饷，并代官府管理外商和执行外事任务。“十三行”中的从业者因此成为第一批从事合法外贸的商人集团。到19世纪初期，“十三行”的商人财富已非常惊人。其中有一个叫伍秉鉴的人，他在1834年约有家产2600万两白银，几乎相当于清政府1/3的年度财政收入，被当时的西方称为“天下第一富翁”。2001年，美国《华尔街日报·亚洲版》将伍氏评为千年来全球最富有的50人之一。[19]

鸦片战争之后，清政府被迫开放广州、福州、厦门、宁波和上海为通商口岸，取消了“十三行”的贸易专营权。从此，那些财力雄厚、商业经营理念先进，而且拥有特权的跨国银行及贸易公司便成了垄断中外贸易的主要势力。从“十三行”中散溢出来的人开始附依于外商，很快

形成了一个新的群体——买办。



▲晚清街景

晚清一代，很多商人，尤其是广东和上海商人，都是从买办起步的。

由于洋行初萌于广州，继兴于上海，所以两地以及附近县城便成了出产买办最多的地方，其中最出名的有广东的香山帮、江苏吴县的东山帮和浙江的宁波帮等。《沪游竹枝词》谓："糠摆渡名不等闲，宁波帮口和香山，逢人自诩呱呱叫，身列洋行第几班。"在晚清"四大买办"中，唐廷枢、徐润和郑观应均为香山人，席正甫为东山人。在上海，以宁波人的群体势力最为庞大，朱葆三、虞洽卿等长期把持上海商业总会的会长职务。

很多西方学者在对晚清企业家的研究中，断定他们缺乏"企业家精神"。费维恺在对盛宣怀的专题研究中认为，官僚工业家"固执地缺乏主动性"，因为他们与中国上流社会体制的联系，尤其是他们接受古典儒家教育、参加科举以及担任政府官员的经历，妨碍了他们进行冒险，从而窒息了企业家精神的形成。马里恩·利维则从社会学的角度将这种缺失归咎于中国的家庭结构和家庭观念，他在《近代中国商人阶级的兴起》一书中认为，商人把资本用于追求绅士地位，"最成功的商人的标准，是他和他的后代不再是商人"[20]。其结果是，中国商业领域出现了人才和资金的流失。当工业化机遇到来的时候，与日本相比，中国就缺乏实现工业化进程所必需的"管理人才。"在晚清时期，唯一被认为符合企业家标准的商人群体是买办。郝延平在他所著的《十九世纪中国的买办》一书中用大量事实证明，中国买办"就是杰

出的熊彼特[21]式的企业家”。[22]到1900年，有多达1万名买办符合这个标准。

李鸿章所聘的唐、徐两人是当时名望最高的买办，也都在航运上闯出过大名声。唐廷枢是当时最大资本规模的英商怡和洋行[23]的大买办。他的父亲是一个美国传教士的听差。唐廷枢早年就学于一家教会学校，他的同学中就有上章所提到的中国第一个留学生容闳。哈佛学者刘广京在《唐廷枢之买办时代》一文中引用当时人评语，说他“讲起英语来就像一个英国人”[24]，他在年谱中也自称“受过彻底的英式教育”。青年时期，他还用广东方言编过一本《英语集全》，是最早的中英文学习用书。



▲唐廷枢

30岁那年，唐廷枢进入怡和洋行。当时，美国因南北战争影响了棉花出口，英国、印度等国棉纺厂货源紧缺，转而向中国采购棉花——从这个细节可见，全球化的景象在19世纪中后期确实已经清晰地呈现了出来。唐廷枢抓住时机，在上海开设“修华号”棉花行，为怡和洋行收购棉花，很是赚了一笔。因才干出众，入行三年后，他就被提升为洋

行买办，并获权掌管金库。

1869年，唐廷枢向洋行老板建议投资轮船航运业。在他的主持下，怡和先后开辟了上海至福州的轮船航线和对马尼拉的航运，这一新业务为怡和带来了丰厚的收益，一些轮运的年利润率竟高达60%。唐廷枢一时在商界名声大噪。他的竞争对手美商旗昌洋行老板F·B·福士在一封信中认为，唐廷枢“在取得情报和兜揽中国人的生意方面，能把我们打得一败涂地”。正因此，当李鸿章决意从买办中为招商局寻找领导人选时，第一个就瞄准了唐廷枢。

比唐廷枢年少6岁的徐润，其买办经历也十分相似。他15岁就随叔父到上海，在宝顺洋行当了一名学徒。宝顺洋行为英国大鸦片商人颠地（此人就是1840年鸦片战争时，与林则徐对抗，被林则徐认定“诚为首恶，断难姑容”的英商代表）所创，是南方历史最悠久、最有权势的洋行之一。徐润从月薪10元的小学徒开始，到24岁时已升任主账。

随着清政府被迫开放各个口岸，宝顺洋行在各地迅速“查看形势，立行通商”，徐润就充当了坐镇上海，协调各沿岸分行的重要角色。他很早就预见到长江航运的重要性，竭力开拓长江轮运。在他的建议下，宝顺从香港购进一艘叫“总督”号的轮船，稍事装修后投入长江航运。该轮客货两用，还可拖带4艘钩船，每艘又可装货600吨，从上海到汉口一个来回，仅货运收入就已将购船、装修的成本收回，获利实在丰厚。此后，宝顺购置多艘江轮，在上海建成了唯一能容纳海轮的宝顺大船坞，还相继开通了上海到日本横滨、长崎的航线。航运业务让宝顺每年的进出口总值达到数千万两，在各洋行中独领风骚。徐润也因此成为宝顺洋行的总买办。



▲徐润

到1866年，伦敦爆发金融风潮，所有英商企业都受波及，宝顺的股东们开始拆股收缩，美商旗昌洋行乘机在两年后收买了宝顺全部的航运业务。徐润离开宝顺，开始独立经营茶叶生意。当李鸿章为了招商局

向他发出邀请的时候，旗昌的老板福士也看中了他，并许以上海总买办一职。徐润最终决定跟唐廷枢携手投奔草创中的招商局。

李鸿章任命唐廷枢为总办，徐润、盛宣怀为会办。唐、徐两人当即重启盛宣怀所议，大开门庭，广招商股。

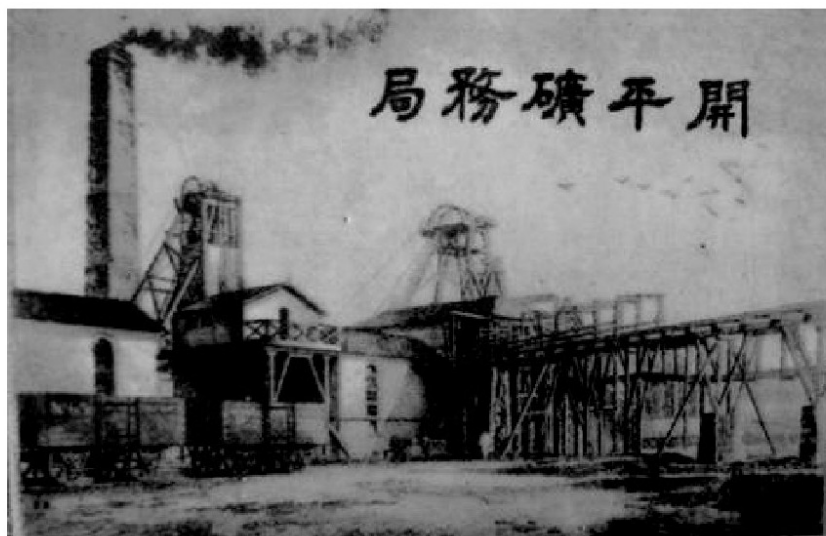
买办出手当然与官僚朱其昂完全不同，唐、徐两人浸淫商界多年，都是名震南北一时的翘楚，而且在航运业均有成功的先例。他们很快招到50万两民间资本，并仿照外商洋行“以一百两为一股，给票一张，认票不认人”，“以收银日为始，按年一分支息，一年一小结，总账公阅，三年一大结，盈余公派”。唐、徐二人自己也投入资金，成了股东。在此之前，中国的企业组织方式只有独资和合伙两种，轮船招商局公开招股筹资，成为近代中国的第一家股份制企业。而在从前，中国商人做生意从来只能视官府之眼色，哪里有平等对坐的资格，更不要说“总账公阅”了。轮船招商局别开洞天，已经有了很规范的公司产权制度。

轮船招商局成立后，当即在长江航运中与洋商大打出手。当时，势力最大的轮船公司是美国旗昌洋行、英国太古洋行，他们联手订立了“齐价合同”，垄断航运业务。招商局在李鸿章的大力扶持下，先是靠漕运业务保证了公司的基本运作，又得到朝廷的低息贷款，再加上唐廷枢等人的精明管理，让美英两大洋行感到巨大压力，在招商局成立的三年里，原本赚得手顺的洋行竟变得无利可图。太古洋行面值100两的股票，到1876年只值56两，到年底已是无钱向股东发放股息。而实力最强的旗昌洋行也同样陷入困境，它的100两面值股票也跌到70两。在竞争压力下，其股东会最终决定退出航运业，把公司转卖给轮船招商局，开价为220万两白银。

当时的招商局只有11艘轮船，全部资本额75万两，买下旗昌无异于“小鱼吃大鱼”。唐、徐没有办法募得这笔巨款，便与久在官场厮混的盛宣怀商议，盛大为赞许，并愿意挺身出面筹款。可是，朝廷实在是国库羞涩。盛宣怀找到李鸿章，李鸿章表示“费巨难筹”。他又去找两江总督沈葆桢，沈葆桢此时正注力于福建船政局的建设，也以“无款”拒之。盛宣怀奔走于京沪之间，再三向李鸿章晓以利害，李鸿章最后同意从浙江、江西和湖北三省拨银50万两，沈葆桢则从他的藩库中出50万两，这样勉强筹齐了100万两。盛宣怀再与旗昌谈判，软硬兼施，让后者同意先支付120万两，余款分五年还清。就这样，招商局一口吃下旗昌，成为中国水域内最大的轮运企业。日后与盛宣怀终生交恶的徐润在晚年《自叙年谱》中也承认，“商局根基从此巩固，皆盛杏翁 [25] 之力为多矣。”到1881年，招商局还清所有欠款，还有盈余过百万两，成当时清政府规模最大、效益最好的民用企业，它的

轮船试航英国伦敦及美国的檀香山、旧金山，很是张扬了一番威风。当时有个日本官员在参观了上海的码头和轮船后，对盛宣怀说：“有了这个轮船招商局，你们大清的风雨茅庐中，总算有了两张新桌子。”而李鸿章对此也是十分得意，他在《复刘仲良方伯》一信中言道：“招商局实为开办洋务来，最得手文字。”

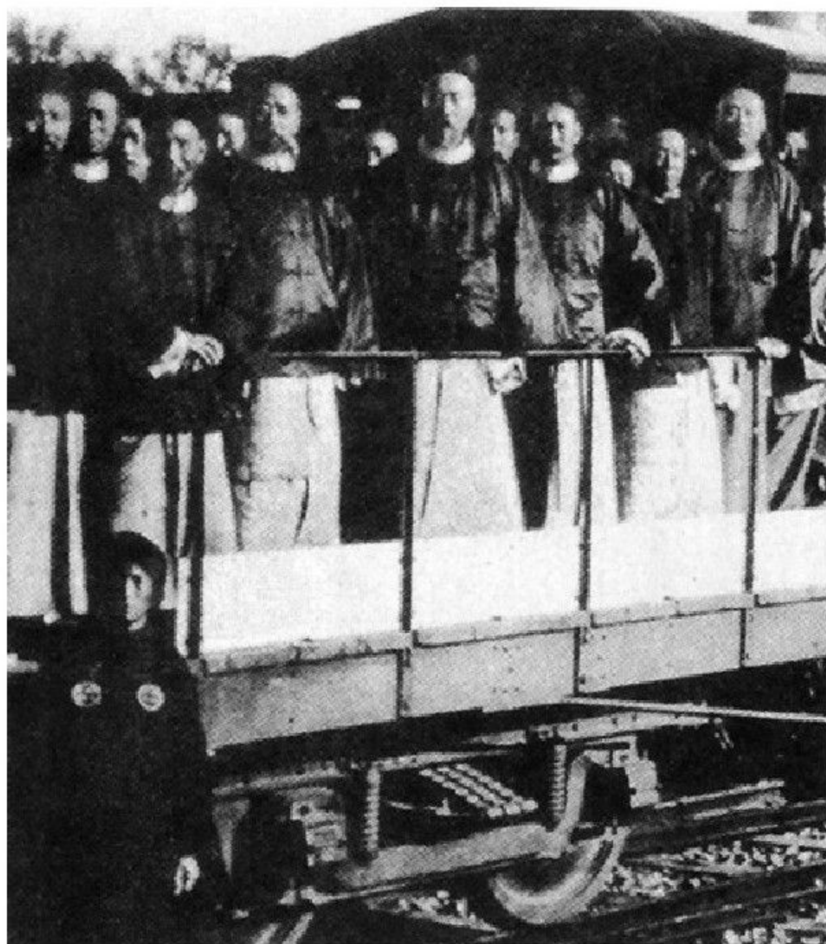
在招商局站稳脚跟后，1878年，李鸿章委派唐廷枢北上，筹建开平矿务局。



▲开平矿务局

煤是军舰的动力原料，在军用和民用两方面均意义重大。中国华北煤矿资源丰富，却一直缺乏开发能力，不得不从国外进口。开平矿务局是第一家以现代公司方式投资经营的煤矿企业。唐廷枢等人在几年前就上书李鸿章，恳请开采开平煤矿。据他计算，在吨煤价格构成中，中国矿工工资所占比例仅为英国矿工的一半，所以，获利空间巨大。

开平矿务局从筹建到投产，非常顺利，这一切俱得力于唐廷枢的精于管理。他在引进设备之前，对煤矿资源进行了仔细的勘察、化验和计划；订购机器则根据开平的矿山地势，力求实用；在聘请国外工程师时，更是亲自面试，务求来者有真才实学。便是在建矿的过程中，为了运送煤石，唐廷枢在李鸿章的默许下，主持修筑了从煤厂到丰润县胥各庄的第一条“国产”铁路。



▲李鸿章视察唐胥铁路

在唐廷枢的精细经略下，开平矿务局于1881年出煤，日产约为300吨，第二年总产3.8万吨，到1899年，产量增至77.8万吨，成为中国最重要的煤矿基地。从一开始，开平矿务局就与日本公司展开了天津市场的争夺战。当时日本煤炭在天津占据绝对优势，唐廷枢利用地利之便，以廉价杀之。据海关记载，1881年，天津进口日煤1.74万吨，开平煤入市后，进口日煤当年即减为0.54万吨，三年后又降为566吨，市场基本为中国企业所控制。

招商局在长江航运上的两大国际对手，一是美商旗昌；还有一个劲敌是英商太古，太古轮船公司的总买办就是晚清“四大买办”中的另外一

个香山人郑观应（1842～1922）。郑观应后来也被招揽进了招商局。在近代史上，此公不但以善于经营出名，更是一个堪称伟大的维新思想家。

郑观应是唐廷枢的姻亲，与徐润是“两代相交近百年”的世交，其叔父等人也为多家洋行的买办。少年时，郑观应就游历过越南、泰国和新加坡等地。17岁那年，他也跟很多同乡一样，到上海宝顺洋行做了一名学徒。到1873年，英商太古洋行创办轮船公司，年轻的郑观应被延聘为总买办。他很有经营谋略，曾经总结出办好轮船公司的十条经验，其中包括用人得当、加速船运周期、降低能耗、多揽客货等等。为了降低能耗和运输费用，他购买的轮船均为烧煤少、行驶速、装货多的新式轮船。在他的经略下，太古轮船公司后来居上，发展得极为迅速。据他自称，“当太古开办之时，只有旧船三艘，力与旗昌争衡，尚属得手，所以逐年添船，获利更厚。”[26] 在唐、徐经营招商局的初期，他们的重要对手就是同乡郑观应。

一个很隐秘的事实是，当初唐廷枢为招商局招股，竟暗中说动郑观应出钱入了股，因此，郑观应也是招商局的一个股东。就在旗昌被击溃的1877年，郑观应与太古的合同也正好到期了，唐廷枢竭力拉拢郑观应入局，太古方面出高价挽留，郑观应再三考虑，还是续签了5年雇佣合同。在他与唐廷枢的协商下，招商局与太古签订了“齐价合同”，从而以“双寡头”的方式垄断了长江航运，两家公司的利润因此连年大涨。

很快到了1881年，郑观应的5年合同期眼看又满了。招商局又打起这位经营奇才的主意，这回是李鸿章亲自出马，他向朝廷上奏恳请将郑观应“一门好善”的事迹载入广东省志和县的县志以示表彰。奏片刚刚写好，盛宣怀就马上抄录了副本寄给郑观应。这对于郑氏家族实在是一件无比荣耀的事情，郑观应自是感激涕零，在回函中表示“感悚交集，非得笃爱深知，曲为详达，时与春嘘，乌能承此”。不久后，盛宣怀又乘李鸿章南下之机，邀郑观应一同到吴淞口拜见了李中堂大人。接下来，唐、徐和盛三人轮番上阵，劝说郑观应转投招商局。



為照會事、據照啟局奉
直隸爵閣督憲李 檄委籌辦輪船招商事宜、飭任妥議章程稟
奉批飭照議試行、籌辦於同治十一年十二月十六日、在上海新北門外永
安街地方、設立公局、辦理招商、現查商局輪船、業已購定四隻、均係新樣
堅固、津滬棧房碼頭、並經置備齊全、俟協運本屆江浙漕糧完竣、
即擬分搭漢口九江鎮江福建廣東寧波天津烟台等各口、攬貨貿易、
除滬上各帮股商已經陸續入股外、所有各處殷實紳商、亦複不
少、聞此善舉、定當雲風樂從、惟因程途較遠、一時未能招致、自宜
移請貴董、前赴各該處、廣為招徠、以副
大憲委以辦商局本意、
貴紳熟悉情形、易於勸辦、除詳報
直隸爵閣督憲外、合亟照會、為此合移
貴紳、請煩查照、希即前赴浙省邀集殷實紳商、將商局規條
分送、妥為勸辦、招徠入股、迅切施行、須至照會者、
同治十二年五月 日
須用空白

▲招商局招股书

冰雪聪明的郑观应，此时“心若辘轳，殊难臆决”。太古一向待他不薄，英方总经理冷士唯与他更是私交甚笃。进招商局的利弊在他看来也是明摆着的：就职位而言，他在太古是位居华人之首的总买办，进了招商局肯定将排在唐、徐及盛等人之后；就利益而言，也是大大跌了身价。他在给唐廷枢的一封信中说得很明白，“不计薪水之多寡，唯恐舍长局而就短局，有关名誉。”这些眼前的得失倒还不是他最优先考虑的，让他再三迟疑的，其实还是招商局的官商体制。他的顾虑有二：一是“所虑官督商办之局，权操在上，不若太古知我之真，有合同可恃，无意外之虑”；二则是“虽然我公现蒙李傅相器重，恐将来招商局日有起色，北洋大臣不是李傅相，遽易他人，误听排挤者谗言，不问是非，不念昔日办事者之劳，任意黜陟，调剂私人”。

不幸的是，郑观应所虑竟然在日后一一应验，而且有过之而无不及。但是，他思虑再三还是决定转投招商局。他说服自己的理由是：招商局目前的经营格局尚不稳健，“若不早日维持，恐难自立，我国无轮船往来各通商口岸，更为外人所欺辱”。最后七字，是来自郑观应的内心召唤。

1882年2月，郑观应与太古的合同期满，3月，他接受李鸿章的委札，就任招商局帮办一职。

三个大买办先后都毅然告别优厚而且能够世袭的洋行生涯，转而为朝

廷所用。这在当时商界堪称奇事一桩。日后让人欷歔不已的是，唐、徐、郑三人自投身于官督商办事业之后，其经历竟是同样的坎坷悲情。唐廷枢逝于1892年，据当时人称，“身后萧条，子嗣靡依，未能稍食其报。”也就是说，他没有给子孙留下什么财产。徐润后来被盛宣怀赶出招商局，又经历多年磨难，逝于1911年，所积财富不过万两。郑观应逝于1922年，家财也十分有限。“四大买办”中，唯独东山席家，一直恪守买办身份，枝繁叶茂，富贵百年。人生运势随国运而动荡，是非得失如此诡异，让后来者真正一言难尽。

在19世纪末，全国有933家洋行，以每家平均雇有10名买办计算，全国买办人数即为1万人。[27] 这在当时是一个不小的数字，而且他们基本都聚集在沿海及长江流域沿线的城市，自是一股不可忽视的财富阶层。在近现代史上，他们是第一代脱离了土地、具有独立特征的企业家阶层。

买办阶层有三个鲜明的特点：一是世家化，二是富甲天下，三是思想开化。

“四大买办”都是买办世家。唐廷枢一门四兄弟都是大买办，他的子侄辈十余人也继承衣钵，唐氏家族在英商怡和洋行中服务超过半个世纪。徐润一家，从他的伯父起到众多表弟、子侄共10余人，都服务于宝顺、太古、礼和等多家洋行。郑观应一家也大体类似。

最具代表性的是东山席家。席氏的第一个买办是席正甫（1838～1904），他与徐润同岁，19岁那年到上海的钱庄做学徒，后进英商汇丰洋行当跑街，仅6年后就升上了买办。在他的促成下，李鸿章以盐税为担保，向汇丰借款200万英镑，开出了清政府最大的一笔商业性外债，也从此开启了汇丰与中国政府的长期政治贷款合作。从1874年到1890年，清政府向汇丰借款17笔，绝大多数都由席正甫一手经办，其中最大的一笔是他与“红顶商人”胡雪岩合作，向左宗棠出借1075万两用于镇压新疆地区的叛乱。这些借款的年息居然在15%左右，是不折不扣的高利贷，清政府财政因此更加拮据。从席正甫进汇丰到1911年前后，外商在上海开设大小银行34家，其中17家是由席氏家族及其东山亲戚担任买办。席家祖孙三代14人，先后在6家英商银行、两家美商银行、两家日商银行和法、俄、意各一家银行出任买办，几乎垄断了当时主要外商银行的买办职位。

买办的收入之高，在当时无任何职业可比。席正甫在汇丰的年薪约为10万两白银，可换算成5万担大米（每担约150斤）。除了规定的年薪，另外还有两大块财源。一是洋行给出的佣金。买办无论是组织贷款、买卖外汇还是办理汇票，都有一定比例的回扣，高者达12%，最

低的也有0.12%。佣金之高非常可观，后来曾经当过段祺瑞北洋政府财政总长的曹汝霖早年也当过买办，他曾经拿出放款所得的佣金，与日商合办了一家中华汇业银行。

比佣金更大的收入来自买办们的自营生意。按当时惯例，洋行不禁止买办创建自己的企业，所以，几乎每个买办都有自营买卖，而且这些生意大多与洋行业务有很强的关联性。譬如，唐廷枢就开有钱庄、当铺、保险公司、茶栈和棉花行，他还跟郑观应合股办了两家轮船公司。徐润则在上海、湖北、江西和广东等地开有连锁商号，专门收购生丝、茶叶和棉花，为宝顺洋行提供货源，赚取差价。因为掌握了洋行的进货权，所以，买办的话语权就特别大。唐廷枢和徐润所服务的怡和、宝顺都是当时最大的洋行之一，他们联起手来做生意，竟可能控制某些紧俏商品的定价权。在进招商局前，两人甚至还创办了上海茶业公所、丝业公所和洋药（鸦片）局，与各口岸的公所“互为维持”，左右了长江流域的茶叶、生丝和鸦片的贸易。郑观应的生意做得也很大，他开有茶栈、盐号、杂货号、钱庄和轮船公司。此外，太古在长江及沿海各口岸都设有“代客办货”的揽载行，也就是物流服务公司，郑观应在很多揽载行里拥有股份。席家的投资同样庞大，开有银楼、钱庄和纱厂，在上海繁华的南京路拥有大片地产。1905年，清政府创办户部银行（三年后更名为大清银行），是为中央银行，席家以多个私人身份投资入股，合计得1320股，大约占银行总股本的6.6%，是最大的私人股东。

如此错综庞杂的生意，让买办们变得富甲天下，自不是虚言。在他们崛起之前的200年间，国内商业多为晋商和徽商所控制，特别在长江流域，靠贩盐和生丝买卖起家的徽商势力最盛。然而到19世纪后期，买办财势已隐然超越，当时上海便有谚语称，“徽帮人再狠，见了山上帮（指东山帮），还得忍一忍”。

有研究者考据，到1900年前后，席家资产已经超过1000万两之巨。这是一个怎样的数字，可以与慈禧太后修颐和园作一个比照。1885年，慈禧太后没有钱过生日，硬是挪用海军军费修建颐和园，朝廷因此从1888年开始停止购进军舰，并在三年后停止拨付海军的器械弹药经费。此事被认为是1894年中日甲午海战失利的重要原因。慈禧到底挪用多少海军军费一直有争议。据颐和园管理处的《颐和园》所记载，佛香阁等56处工程估价为318万两左右，以重修水操学堂名义拨款68万两，各地督抚以“海军经费”名义另外集款260余万两。后世学者估算总费用在1000万～1400万两之间，民国史家罗尔纲在《清季海军经费移筑颐和园考》中的计算是：“吾人今日虽无法考出其确数，然必在一千万两以上则可断言也。”[28] 由此可见，1000万两对

于一手掌控帝国的慈禧太后来说也算是一个颇大的数目，且影响到国防，最终导致了国运的陡转。而一个买办家族，其资产就可达到这个数字，不可谓不骇人了。

买办生涯如此稳定而多金，三个香山人却相继弃之转投，究其原因，除了商业利益的评估外，更大的冲动应来自于他们对国家的报效之心。

1870年前后，鸦片战争已经过去30年。这期间，一方面洋货大量进口，侵蚀瓦解着中国原有的经济结构和基础，导致中国利源大量外流。另一方面外国势力日益深入中国内地，开矿、行船、办企业，掠夺各种资源，渗透把持中国经济命脉。其情其景，国人莫不忧心。

买办一族，是当时中国人中最早接受“西风”的，也可以说是最先开化的。他们日日与外商接触，有的还从小接受英美教育，对先进的商业理念和现代国家观念有深刻的认识，而同时，他们也对中国的落后和国民之愚昧最有切肤之痛。唐廷枢的同学容闳从耶鲁大学毕业回国后，也在上海宝顺洋行当过一段时间的买办。他回忆说，“买办之俸虽优，然操业近卑鄙”，“以买办之身份，不过洋行中奴隶之首领也”。这种低人一等的屈辱感，深嵌在很多买办的人格中。因此，国家稍有召唤，他们自会义无反顾。唐廷枢在回顾他接掌招商局的心态时就说：“自置轮船揽运货物，以收利权，此正富国便商之要务也。”在一次股东会上，他更慷慨地对众人说：“枢、润不虑资本之未充，亦不虑洋商之放价，惟盼各帮联合，共襄大举，使各口转运之利，尽归中土……此事固创千古未有之局，亦为万世可行之利。”其言辞铿锵，百年后读来犹有金石声。[29]

这些人中，以郑观应的观念最为先进，他被认为是近代史上最早具有完整维新思想体系的改良思想家。

郑观应在太古当买办的时候，就开始写作《救时揭要》和《易言》两部书。据郑观应研究专家夏东元的考据，《救时揭要》始写于1862年前后，刊刻于1873年。《易言》则完成于1880年，创作的原因是“目击时艰，凡属臣民，无不眦裂”，“每于酒酣耳热之下，闻可以安内攘外者，感触于怀，随笔札记，历年既久，积若干篇”。在这两部书中，郑观应第一次提出强国之道除了兵战，还要进行商战，“初则学商战于外人，继则与外人商战”，“非富无以保邦，非强无以保富”。



▲郑观应

身为买办，郑观应跟容闳等人一样，对华人地位的低下深以为耻。他写道：“我华人偶有不合例，即禁而议罚，决无宽恕，何以洋人入我中国营生，渔我中国之利，反不循我中国之规矩？此意何意乎？”

要商战，首先要学西方，“效其技艺，臻于富强”。这一观念并不新鲜，自魏源之后，时人俱有此论。这在当时的洋务派已成共识，超人之处在于，郑观应继而从两个方面进行了深入的论述。

第一，他从孟子“国以民为本”的民本思想出发，出人意料地引导出民间资本是商战主角的结论。作为航运业的大家，郑观应早就对洋务派所办实业有冷静的观察。他看到当时两大轮船制造企业，福建船政局和江南制造局的经营都非常不顺利，一是效率低下，二是资金匮乏，三是质量粗糙。而在他看来，如果让民间商人来造船，不独“资用可以源源不穷”，而且技术也易于精良，“商人造，则该事系商人身家性命所关，即无人督责，亦不虑其不造乎精巧”，“同一造轮，而精粗美恶自有天渊之别矣”。这一从产权清晰化的角度来论证企业效率的思想，已深得制度经济学的精髓，今日视之，仍为公理。更让人惊奇的是，郑观应还将国营资本、民营资本与国际资本进行了有趣的比较，得出的结论是：附资于官，勒索很多，以致无利可图，而附资于洋商，则有可靠的利润。恐怕连他也不会料到，这个观察100年后依然正确。

第二，郑观应认为徒慕西方的技艺之长是远远不够的，还必须“操泰西立法之大旨本源”。这个大旨本源就是改良政治，“仿泰西之良法”，实行君主立宪。他在《易言·论议政》中对比了中西政制的优劣，明确指出：中国由于信奉“天下有道，庶人不议”，“故于政事之举废，法令之更张，惟在上之人权衡自秉，议毕即行，虽绅耆或有嘉言，末有上达……于是利于上者，则不利于下矣；便于下者，则不便于上矣”。而“泰西列国则不然，其都城设有上、下议院。上院以国之宗室勋戚及各大员当之，以其近于君也。下院以绅耆士商、才优望重者充之，以其迩于民也。凡有国事，先令下院议定，详达上院。上院议定，奏闻国主。若两院意议符合，则国主决其从违。倘彼此参差，则或令停止不议，或覆议而后定。故泰西政事举国咸知，所以通上下之情，期措施之善也”。

郑观应此论可谓惊世骇俗，已算是“异端邪说”。当时的政界和学界仅有少数先知先觉者形成了类似的思想，大臣郭嵩焘在1875年的一份奏稿中提出：“西洋立国，有本有末，其本在朝廷政教，其末在商贾。造船、制器，相辅以益其强，又末中之一节也。”学者王韬则在1879年的《重民》一文中提出中国应实行“君民共主”的主张。从时间上看，买办郑观应的论述早于两人，因而后世学界公论，郑氏是第一个提出在中国实行君主立宪的人。十多年后，在《救时揭要》和《易言》的基础上，他又写出更为轰动一时的《盛世危言》。郑观应的这几部书都由他自费刊刻，分送给亲朋至交们。唐廷枢、徐润均得赠拜

读，并深以为然。这种理念上的一致，是他们作出相同选择的思想起源。然而，出乎这些买办意料的是，后来的事实演进却大相径庭。

【企业史人物】买办世家

上海出现的第一家外资银行是丽如银行（Oriental Banking Corporation，又称东方银行、东亚银行），开设于1847年，它进入中国后就开始发行钞票，流通于上海、江浙一带。随后，外国银行相继进入，上海渐渐成为远东最重要的金融重镇。到1890年前后，沿外滩一带，已经集中了众多外国银行，黄浦滩12号为英资汇丰银行，14号为德资德华银行，15号为华俄道胜银行，18号为英资麦加利（又称渣打）银行，24号为日资横滨正金银行，其他还有英资有利银行、法资东方汇理银行等等。它们在相当长的时间里控制了中国金融的命脉。



▲汇丰银行

在这些外资银行中，以汇丰银行最为显赫。1865年，汇丰成立于香港。在英资银行中，它的规模并不大，然而，它从一开始就只关心在中国的利益，所有活动都是围绕着中国开展的，所以成了最重要的在华外资金融机构。时人称，“盖吾国关税之收入，必解至汇丰，故汇丰操纵金融之势力尤伟。”它长期控制中国对外汇率，一直到1935年，汇丰每日的外汇牌价仍被视为上海市场的正式牌价。在汇丰的壮大过程中，东山席家的功劳最为突出。

从1874年起，席氏祖孙三人——席正甫、席立功、席鹿笙——世袭汇

丰大买办的位置前后长达55年，这是一项十分惊人的纪录。

席正甫只在老家东山乡下读过几年私塾，他之崛起全因头脑机灵，善于经略中洋和官商关系。在促成李鸿章的200万英镑盐税担保借款的当年，他就被提升为大买办，从此，汇丰等外资银行代替已显颓势的山西票商成为朝廷的金融合作伙伴。席正甫跟上海道台袁树勋是换过帖的结拜兄弟，这让汇丰在上海官场有了特别的优势。当时，朝廷最炙手可热的两个汉臣是李鸿章和左宗棠，两人关系一向恶劣，席正甫却跟他们以及他们的“钱袋子”盛宣怀和胡雪岩都保持了很不错的交往。在李鸿章的保举下，他还被授予二品衔红顶花翎。正是在席正甫的居中斡旋下，汇丰银行先后经理了沪宁、广九、沪杭甬、津浦、京奉、湖广、浦信等主要铁路干线的贷款，其获利之厚非常惊人。

席正甫为人极其低调，很少参加社会公共活动，即便是东山同乡的联谊也极少参与。马学强在《江南席家》一书中称，他查阅了当年东山同乡会的活动记录，很少看到有关席正甫的记载，仅在光绪九年（1883年）重建静安寺的时候有过一次捐款。这个隐身在幕后的人，数十年中默默编织了一张庞大的家族网络，在上海的外资银行界逐一渗透，形成了一股可怕的席家势力。

除了子孙繁茂之外，席家还与当时上海的一些望族结成了“姻娅联盟”。如席家与另外一个买办世家沈家的关系就盘根错节，不但男女婚姻频繁，甚至席正甫的一个同父异母弟弟席素恒还过继给沈家，改名沈吉成。沈氏三代在沙逊洋行担任大买办长达35年。在19世纪末期，沙逊与汇丰、太古和英美烟草号称英资在中国的四大垄断集团，席家与沈家的结姻让汇丰与沙逊在业务上互通有无，更加强势霸道。

进入民国时期，席家与国民政府显要的关系也是十分复杂亲密。席正甫的孙子席德柄是宋子文在美国的大学同学，还有一个孙子席德懋则把女儿嫁给了宋子文的弟弟宋子良。这使得汇丰在清廷灭亡之后，仍然能够与民国政府保持密切的关系。席氏子弟曾当过中国银行[30]的官股董事、总经理、国际货币基金会中国代表，还出任中央造纸厂的厂长。

几辈人在银行界行走，使得席家子弟在金融专业上的能力独步天下。很多年后，席家后人席与棠回忆小时候看到父辈工作时的景象：“他的办公室特别大，里面有一张很大的办公桌，我从来没有见过那么大的桌子。桌上有二十几部电话，还有电传，这是我第一次见到电传。电话不停地打进来，他两只手拿着两三个电话，一会儿对着这个说中文，一会儿对着那个说英文。他还有5个助手，他们的英文也是非常过硬的……当时国际主要货币不是美元，是英镑，英国和上海的时差

是6个小时，所以，他们炒卖外汇还不用熬夜。”

席与棠还回忆了席家子弟与宋子文的一段逸事：一次，中国银行行长、“国舅”宋子文到中行上海分行副行长、汇兑经理席颂平的办公室，听到席颂民在抛出英镑，他就大声疾呼：“给我买进，买进。”因为他来是为了某项进口贸易需要英镑支付，数额较大。席颂民当即挂断电话，问清了要多少英镑，哪一天要，答应及时筹措，绝不耽误，接着，他拿起电话，继续自顾自地外抛英镑。宋子文走出席颂平的办公室，转身去查了逐年逐月的外汇进出账，发现几乎每月都是赚的。此后，宋子文对中国银行的外汇职工说，“你们就听席颂平的，谁也不要插嘴，包括行长、副行长。”

1949年之后，席家子弟大多随外资银行退出了大陆，他们投资的地产和实业股份也全数消失。2000年之后，有一种“席家本帮菜”流行于沪上，它的菜肴典雅而偏甜，口味介于中西之间。喜欢它的时尚人士不少，却已很少有人知道它的前生来历了。

席家子弟的买办列表

汇丰银行席正甫、席立功、席鹿笙祖孙三代

麦加利银行席锡蕃、王宪臣（席素恒的女婿）、王叔麟（王宪臣之子）

有利银行席缙华、席聚星

德丰银行席缙华

中华惠理银行王宪臣

宝信银行席裕光

横滨正金银行叶明斋（席缙华的女婿）

住友银行席聚星

花旗银行王俊臣（王宪臣之弟）

运通银行席德熏

信济银行席德逵

德华银行许春荣（席裕光的岳父）、席缙华

汇兴银行许承基（许春荣之孙）

华比银行胡寄梅（席家的联姻）、胡筠秋（胡寄梅之子、席锡蕃的大女婿）

中法工商银行席锡蕃、叶振民（席锡蕃的二女婿）、席涵秋

华义银行席德懋

华俄道胜银行胡寄梅、席缙华、黄振之（席素恒的女婿）、沈志华（席素恒的儿子）

1884 盛宣怀夺权

登楼四望真吾土，不见黄龙上大旗。

——黄遵宪：《到香港》，1885年

1882年前后，以轮船招商局的兴盛为标志，洋务运动进入了第一个高潮期。连郑观应这样的大买办都转而投靠，不得不让人对洋务事业充满了信心，长久以来使帝国一蹶不振的忧伤似乎开始消散。

这种景象在上海的股票市场上呈现得非常清晰，前些年还无人问津的洋务企业股票，现在成了抢手货。这年9月27日的《申报》上刊载了一则新闻，列举了洋务企业的股票价格。其中，轮船招商局的票面额为100两的股票，市价为253两；上海机器织布局、开平矿务局、湖北长乐铜矿、热河平泉铜矿和湖北鹤峰铜矿的股票（票面额均为100两），市价分别为110两、216.3两、168两、256两和155两。郑观应很兴奋地给盛宣怀写信说，“现在上海公司股份无一不涨，平泉股本不过数万，其涨尤甚。”

从1882年到1887年，在《申报》上刊载过股票买卖价格的共有36家企业，它们是近代中国的第一批股份制企业。时人评论说，“招商局开其端，一人倡之，众人和之，不数年间，风气为之大开，公司因之云集。虽其中亦有成与不成之分，然其一变从前狭隘之规则。”从这些股份制企业的行业分布可见，矿产投资是热点，对能源的争夺一直是中国公司利益格局重组的一个主题。

盛宣怀是最早看到这一商机的人之一。在被任命为招商局会办后，因为有唐廷枢和徐润两人的存在，他在局务上几乎没有插手的空间，所以在10年时间里，他一直被李鸿章派到其他一些开创性的实务中历练。光绪二年（1876年），他在给李鸿章的信函中说：“各省现设船、炮局，需煤日多，与其购英美各国及日本之煤，利自外流，不若采中土自产之煤，利自我兴。”李鸿章深以为然，认为“中土仿用洋法开采煤铁，实为近今急务”。他当即委派盛宣怀去湖北负责开采煤铁矿务，盛宣怀带人日行二三十里，在荆州、宜昌一带探煤勘铁，颇为辛劳。之后几年，他奔波各地勘矿，相继勘探了湖北大冶煤矿、山东登州铅矿、辽宁金州铁矿、锦州煤矿等等，完成了近代中国第一次全国范围的矿务勘探活动，堪称是矿务开采事业的筚路蓝缕之举。在他的示范下，唐廷枢创办了开平矿务局，朱翼甫开采了平泉铜矿，近代第一批工业化开采的矿产企业集群式地诞生了。



▲盛宣怀

除了矿业上的开创性成就外，前些年一直被妖魔化的电报电话业也实现了突破。1880年秋，盛宣怀创建中国电报总局，自任为总办，筹划架设从天津到上海的电线。为了办电报，盛宣怀可说是煞费了苦心。他一方面要跟各地的官吏打“太极拳”，说服并诱使他们同意架设电线，另一方面又要解决经费短缺的难题。与创建招商局时一样，他再

次提出了官督商办的理念，亲拟章程，筹措民资。与此同时，他还抵制外资的电报投资。在李鸿章的支持下，中国电报总局先后收回了英国大东、丹麦大北公司设在沿海岸上的陆线，中国的电报网络复归中资所有。一直到1908年前后，电报总局共修建电报线2万公里，连接大多数商业和战略中心城市，完成了全国性的电线干线建设工程。经矿务、电报两役，李鸿章对盛宣怀的才能大为赞赏，在给朝廷的奏折中表彰说：“该员才具优长，心精力果，能任重大事件，足以干济时艰。”在他看来，这位与他心意连通的忠诚弟子已经真正成熟了。很快，他做出了一个冒险的决定。

1884年，就当盛宣怀办电报总局初见成效之际，他突然得到机会入主轮船招商局。

在过去的几年里，招商局经营红火，年获利润已过百万两，官家和商家的心思都变得活络起来，官督商办的体制矛盾渐渐变得无可避免。

唐廷枢、徐润两人系买办出身，他们认为“官款取官利，不负盈亏责任，实属存款性质”。自1882年春天，郑观应入局后，商办的思潮更加浓烈，郑观应对洋务官僚的警惕比唐、徐更为坚决，他尝言，“官之与民，声气不通”，工厂企业“一归官办，枝节横生，或盈或亏，莫敢过问”。当三人的理念达成共识后，他们便联名给李鸿章打了一份报告，希望将官款“依期分还，币息陆续缴官，嗣后商务由商任之，盈亏商认，与官无涉，请免派员”。

此议等于要把招商局民营化，这显然大大地不合李中堂心思，可以说是脑后生出了反骨。



▲李鸿章

事实上，在最初创办的那些官商合营企业中，因官本羸弱，启动资金大多来自民间，经营也基本仰赖买办，所以，强调商办原则是一个潮流。从这些企业的章程中，都可以看到经营者在这方面的重视。唐、徐在他们主持制定的《轮船招商局章程》中，即强调轮船招商局“归商办理”，鉴于此前并无这种先例，为减少可能由此带来的麻烦，他

们接着表白称："查商人践土食毛，为国赤子，本不敢于官商二字，稍存区别。惟事属商办，似宜俯照买卖常规，庶易遵守。"开平矿务局的章程同样明确表示："查此局虽系官督商办，究竟煤铁仍由商人销售，似宜仍照买卖常规，俾易遵守。所有各厂司事，必须於商股之中选充，方能有裨益事。"徐州利国矿务局的章程也明白无误地表明："矿务以减少成本为首要。一应事宜概照商人买卖常规，撙节核实办理，不得稍涉糜费，以重商本……一切工作事宜，均以中国商民为之。"为商应当去除官场习气，这似乎是当时的一个共识。上海机器织布局便在章程中声明："事虽由官发端，一切实由商办，官场浮华习气一概芟除，方能持久。"

这些道理，对于一向开明的李鸿章来说并非不可接受，这些章程，写在纸面上也无大碍，可是要据此将企业彻底地民营化，却是李中堂大人所决然不允的。他的心思也很容易看透：洋务派大吏办企业，一是为了"强兵"——军事上的需要；二是为了"富国"——增加财政收入，企业一旦民营，便无法直接掌控。从文化心理来分析，千百年间，商人从来"富而不贵"，为九流之末，跟他们一起合资办企业已是迫不得已之计，现在要闹"独立"，在官僚们看来自然是万万不行的。

此外，还有一个让李鸿章不放心的就是，买办们在经营官督商办企业的时候，也按"惯例"经营着自己的私人企业。这中间无疑存在着严重的利益输送的混乱现象。以唐、徐两人为例，他们来招商局后，相继创办了长源泰、长发堆栈等流通企业，此外还办起了中国第一家保险公司——仁济和保险公司。这些公司与招商局有大量的关联交易，难免给人上下其手的观感。[31]

于是，唐廷枢等人的那份联名信成了官商决裂的导火线。

盛宣怀当然看到了这种离心景象，他久窥宝座，自然不会放过此等离间时刻。他密信呈报李鸿章，诋毁唐、徐办事无能，"细审任事诸人，并不加意勤勉，反觉遇事疏忽"。他特别告状具体主事的徐润，说"局内视为无足轻重之人"。具体而言，他认为唐、徐治局有两大罪状：一是任用洋人管事，不合大清体统，所以"急宜及早斥退，以符定章而免后悔"；二是任用私人，局中同事多是亲戚，"始而滥竽，继而舞弊"。他所陈述现象，都是当时买办人物及民间公司的常见之事，不过从国营体制而言，就成不可饶恕之罪了。他还联合朱其昂的胞弟、当时也在招商局任职的朱粹甫，处处为难唐、徐两人。朱粹甫是官派人员，掌管关防印章，他每每不到局里办公，或手握印章"屡请不到"，弄得唐、徐苦不堪言。

到1884年，盛宣怀的机会终于降临。这一年，上海爆发金融危机，徐

润曾利用主管招商局财务之便，私自挪用16万两巨款炒作房地产，这时丑闻东窗事发。李鸿章委派盛宣怀查处这一事件，盛宣怀奏报朝廷，说徐润"假公济私，驯至亏欠局款，实属瞻玩"，所以应该革职处分，并令其照数抵赔。徐润提出，他在招商局11年，仅领薪水2.5万两，局中存有各项余款70万两，作为出资股东，他按照既定章程可提取两成分红，可不可以用这笔分红抵消所欠局款。盛宣怀断然拒绝。徐润"净身出局"。他的职权被夺，股权尽失，不得不变卖所有的地产，以致"家业荡然，生机尽矣"。徐润成为第一个因体制冲突而"牺牲"的国营企业经理人。百年以降，他的名字后面将悲者如云，蜿蜒百里，迄今尚不见尽头。

徐润被拔除后，第二年春夏间，唐廷枢也被调离招商局。盛宣怀终于得到了梦寐以求的督办之职。上任之后，他当即宣布朝廷"派大员一人认真督办，用人理财悉听调度"。唐、徐时期，官派人员很少插手具体的经营事务，而自此之后，盛氏身兼督办、总办双职，终于弄得官商不分。他还暗用政府权势，逼迫其他的私人股东一一撤股，使股权结构全面变色，招商局成了一家官督"盛"办的企业。在之后的数十年间，这个"中国首家现代企业"还将几次上演产权争夺的大戏，可谓产权演变的"缩影"。

盛宣怀的这些行径，既跟唐、徐的民营治理观念全然不同，也跟当初李鸿章"听该商董等自立条议"的思路有大大的出入。为了权力的掌控，他背叛了13年前的那种理念。盛氏风格日后被一路传承，祸害百年。在官督商办企业中，官股与商股完全没有平等的权利与地位。一个叫吴佐清的商人就曾经颇有牢骚地描述过这种所有制上的产权歧视："若云官办，则实招商股，若云商办，则有总办、帮办、提调名目。商民虽经入股，不啻途人，即岁终分红，亦无非仰人鼻息，而局费之当裁与否，司事之当用与否，皆不得过问。虽年终议事，亦仿泰西之例，而商股与总办分隔云泥。"[32]

1884年，也就是盛宣怀夺权招商局的同一年，在日本则发生了一件互可参照的公司新闻。明治政府将当时日本最大的造船企业、几乎与招商局同期创办的长崎造船所，仅以1日元的象征价格"出售"给私营企业家岩崎弥太郎，这家企业后来发展为著名的三菱株式会社。

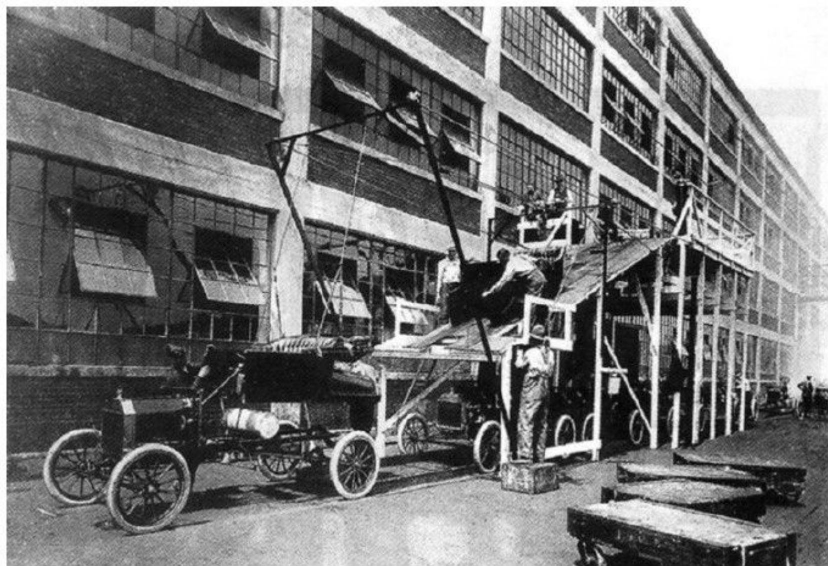
19世纪70年代初期，中国与日本都开始工业化变革，两国均诞生了很多近代工厂，其现代化速度也非常近似。1870年12月12日，日本政府设立工部省，负责"监督和管理一切矿山，建设和保养一切铁路、电报线和灯塔，制炼和铸造各项企业使用的铜、铁及铅矿，并从事机器制造"。其后10余年，日本相继建立了横须贺制铁所、横滨制铁所、长崎制铁所、关口大炮制作所、石川岛造船所等诸多国营企业，

其景象可以与清王朝的洋务运动相互辉映。

可是在19世纪80年代中期，两国突然走上了两条不同的工业化道路。就在盛宣怀将招商局拉回官僚管制的同时，在日本则出现了一次十分坚决的民营化。日本政府认识到国有官营弊端太大，便毅然改弦更张推行民营化。明治维新启蒙者福泽谕吉疾呼："政府若为了富国，就认为可以做任何事情，与人民从事相同的寻常事业，甚至与人民竞争工商之成败，其弊极矣。"曾出任日本政府首相的著名政治家伊藤博文则阐述说，日本政府创办各种企业的目的之一，就是"示以实利、以诱人民"，当这些工矿企业在引进先进的生产技术和设备以及培养技术工人方面完成了历史使命后，政府就应该把这些官营企业售给民间商社。

正是在这种思路的引导下，日本政府相继把众多国营的工厂转卖给私营企业家，有的甚至类似长崎造船所这样"白送"。日本的这次国企私营化过程也非一帆风顺。大野健一在《从江户到平成》一书中记录说："除军需工厂之外的国营企业均被私营化。此时，对于国有资产被贱卖给一些有势力的商人一事，国内舆论哗然，骂声四起，到了1881年竟发展为政治丑闻。但事实是，私营化后的很多企业均通过裁员和追加投资等措施扭亏为盈。"[33] 私营化运动使日本经济快速成长，自1884年末到1892年，日本股份公司的数字和资金总额分别由2392家、1亿日元增加到5444家、2.8亿日元，职工人数从12.3万增加到42万，并出现了三井、三菱、关西铁路等众多财阀型私人企业。与不同的工业化思路相关联的是，两国在政治体制上的演变也南辕北辙。1889年，日本设立国会，颁布宪法，从而确立了君主立宪的新体制。两种不同的路径选择，导致了两国后来截然不同的国运。由此我们可以作出一个预断：洋务运动将是一个彻底失败的运动。这一结局是在1884年盛宣怀夺权招商局的那一刻就注定了的。

在遥远的1884年，盛宣怀夺权招商局在当时都算不上是一则新闻，其"官进商退"的历史意义需在相当长的时间后才无比狰狞地呈现出来。在当年中国，最轰动的经济事件是发生在上海的一场大商战，以及因此而导致的大清首富、有"红顶商人"[34] 之称的胡雪岩（1823～1885）的破产。



▲洋务运动的同时，欧美均在发生变革，图为美国的汽车生产线

胡雪岩活着的时候，就已经是一个传奇了。他是安徽绩溪人，幼年丧父，家境贫寒，徒步百里到杭州，进了一家钱肆当学徒。他头脑活络，善于经营，很得于姓主人的信赖，主人竟在临终前将钱肆都赠给了胡雪岩。不过，胡雪岩真正发迹却是从结识了左宗棠才开始的。左宗棠与李鸿章、张之洞同为洋务派名臣，他精通兵法，是东南海防和收复新疆的第一重臣。1862年，胡雪岩因机缘攀上时任浙江巡抚、正在跟太平军作战的左宗棠，此后20年里一直当他的采运官，为之筹措钱粮、军饷，成了后者的“钱袋子”。也正是在这个过程中，胡雪岩的财富惊人地暴增。他依仗左帅权势，在各省设立阜康银号20余处，成为信用最好、实力最强的徽商钱庄，并经营中药、丝茶业务，操纵江浙商业，资金最高达2000万两以上，拥有土地万亩，在短短20年内一跃成为全国首富。他商业直觉超众，注重诚信，为人圆滑，处世周全，在狠狠赚钱的同时还深得朝廷信赖，被授布政使衔江西候补道，从二品顶戴，还是清朝300年唯一一个被赐穿黄马褂的商人。胡雪岩从容游走于商场、官场之间，挟官势而谋私利，是一个典型的官商，被认为是一个不世出的商业奇才，在他活着的时候，就有“当官要学曾国藩，经商要学胡雪岩”的说法。

在1882年，早已名满天下的胡雪岩面临着事业上的一次重大抉择。他手握1000万两以上的巨额现银，是去办洋务，还是倒卖生丝，竟一时踌躇。

胡雪岩对洋务并不陌生。1868年左宗棠创办福建船政局的时候，所有购买外商机器、军火事务便都是由胡雪岩一手操办的。后人在马尾遗址修建“中国船政博物馆”，开门可见三尊铜像，分别就是左宗棠、沈葆桢和胡雪岩。他显然看到了洋务事业的巨大“钱途”。1882年1月，他给恩公左宗棠写信，表示愿意出资，独力建设长江沿岸电报设施。他说自己为此可动用的资金在1000万两以上。这笔钱之巨大，我们在上一章已经计算过了，慈禧太后修颐和园以及左宗棠率领千军万马进军西北也不过花了这个数目，它在当时几乎可以买下李鸿章过去10年辛苦所办的全部洋务企业。可是，最让胡雪岩费思量的是官场上微妙的人事格局。左宗棠与李鸿章都是曾国藩在“剿灭”太平天国时带出来的名将，而且思想开明，同为洋务派重臣。可是，左宗棠是湘军系统，李鸿章则自成淮军一脉，两人是政治上的死对头。当时主管洋务的却是李大人，这让深谙官场门道的胡雪岩十分迟疑。在过去的几年里，他与盛宣怀的关系就十分微妙，盛宣怀在创办招商局时曾亲笔写信恳请胡雪岩入股，胡雪岩爽快答应，然而，几万两股份却始终没有到位，这让盛宣怀怀恨终生。

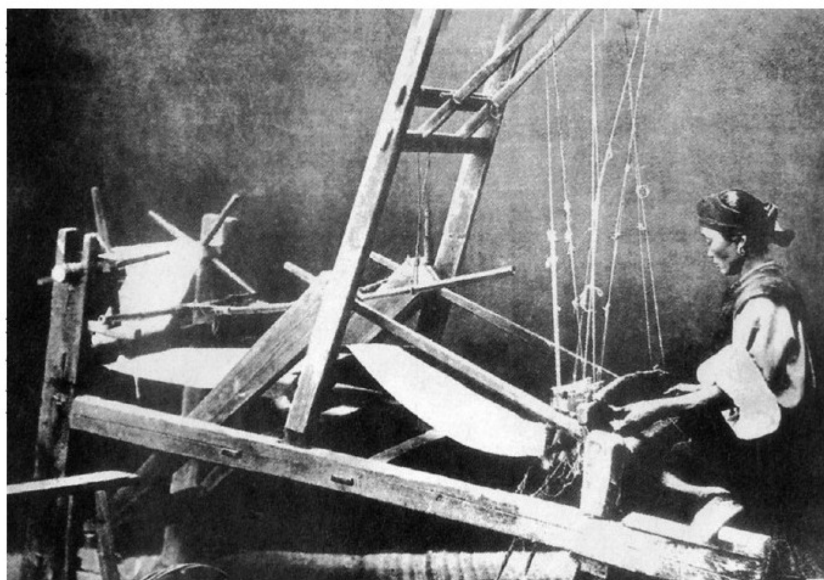


▲胡雪岩

办洋务，商业前途大好却官场头绪难解。第二条路就是倒卖生丝。自晚明以来，江浙一带就是全国纺织业的中心，所谓“日出千绸，衣被天下”，在历史教科书上被认定是“近代资本主义的萌芽之地”。几百年来，靠丝业致富的巨商大贾比比皆是，江浙终成近代中国最为富庶的

地方，仅在湖州一个叫南浔的小镇上，就有“四象八牛七十二黄金狗”，称“象”者，家产需在100万两白银以上。有学者计算，湖州商人的财产总额达到6000万～8000万两白银，相当于清政府一年的财政收入。江浙商人俨然与晋商、徽商并称为当时的“三大商帮”。胡雪岩为左宗棠采购军需，自然少不了与丝商打交道。他与“四象”之一的庞芸皋是十多年的商业伙伴，他们合伙做蚕丝生意，还一起倒卖军火。他在杭州开了一家胡庆余堂国药店，庞芸皋就依葫芦画瓢在南浔办了庞滋德国药店。

19世纪60年代之后，江南丝商面临重大危机。当时，英美各国开始在上海创设机械缫丝厂。西方“工业革命”的技术创新就是从纺织业开始的，所以，中国传统手工缫丝的生产效率和质量根本无法与机械缫丝竞争。洋商为了进一步掠夺中国的廉价劳动力和原料，垄断蚕丝出口市场，拼命压低生丝价格，抬高厂丝价格，从中攫取暴利。1868年，生丝每担市值白银517两，到1875年，每担价格已下跌至285两，再过8年，更暴跌至200两。兴旺百年的江南纺织业迅速没落，昔日富可敌国的丝商们顿时都成了“病象瘦牛丧家狗”。



▲古时纺织工人工作图

目睹此景，胡雪岩认为商机浮现。缫丝产业蒸蒸日上，而作为原材料的生丝却价格日跌，这是一种极其不正常的现象。据他观察，主要原因是华商各自为战，被洋人控制了价格权。因此，他决定靠自己的财

力，与之一搏。另外，还有消息显示，在过去的两年里，欧洲农业遭受天旱，生丝减产。

正是基于这些判断，首富胡雪岩出手，高调坐庄。百年企业史上，第一场中外大商战爆发了。

1882年5月，他大量购进生丝8000包，到10月达1.4万包，见丝就收，近乎疯狂。与胡雪岩同时代的晚清学者欧阳昱在《见闻琐录》中详细记录了这场商战的惨烈景象：其年新丝一出，胡即派人大量收购，无一漏脱。外商想买一斤一两而莫得，无可奈何，向胡说愿加利1000万两，如数转买此丝，胡非要1200万两不可。外商不买，过了数日，再托人向胡申买，胡坚持咬定此价。外商认为生丝原料仅操纵在胡雪岩一人之手，将来交易，唯其所命，从何获利？决心不买胡之生丝，等待次年新丝出来再说。胡雪岩则邀请丝业同行合议，共同收尽各地生丝，不要给外商，迫外商出高价收购，这样我们必获厚利。

在一开始，胡氏战略似乎奏效。西方学者斯坦利在《晚清财政》一书中记录，1882年9月，上海一级生丝价格已高涨至17先令4便士，而在伦敦交易所的价格仅为16先令3便士。国内价格反超国际期货价。到1883年8月，大商战进入决战时刻，胡雪岩前后已投入资金超过1500万两，继续坚壁清野，囤货坚挺，大部分上海丝商停止营业，屏气而作壁上观。华洋双方都已到忍耐极限，眼见胜负当判，谁知“天象”忽然大变。

变数之一，欧洲意大利生丝突告丰收，欧洲期货市场的紧张顿时缓解，消息传回中国，商心开始动摇。

更大的变数是，中法因越南问题交恶，爆发战争。1883年10月，法国军舰驶抵上海吴淞口，扬言进攻江南制造局，局势紧张，市民提款迁避，市面骤变，金融危机突然爆发。外国银行和山西票号纷纷收回短期贷款，个人储户也紧急提现。当时报刊如此描述此景象：“钱庄逼账急如星火，沪上商局大震，凡往来庄款者皆岌岌可危；虽有物可抵，有本可偿，而提现不能。钱庄之逼，一如倒账。”一般商品无不跌价30%～50%，所有房地产都难脱手，贸易全面停顿。

世事如此，胡雪岩已无力回天。11月，江浙丝商的价格同盟瓦解，生丝易烂，不能久储，胡雪岩不得不开始抛售，价格一路狂泄，损失以千万两计。生丝对搏失利，很快影响到“坚如磐石”的钱庄生意。民众排队提款，一些与胡雪岩不和的官员乘机逼催官饷，可怕的挤兑风潮出现了。先是杭州总舵关门，继而波及北京、福州、镇江以及湖北、湖南等地的20多个字号，到12月5日，阜康钱庄宣告破产。

中法战争中的中方主帅正是胡雪岩的恩公左宗棠。1884年8月22日，法国海军与清帝国唯一的现代化海军福建水师在福建马尾决战。史景迁在《追寻现代中国》一书中用十分精简的文字描述了这场战争："中国与发达的工业力量之间的差别再次昭然于世。中国舰队的旗舰在开战的第一分钟就被鱼雷击沉。在7分钟内，大多数中国舰只被击中。1小时内，所有的中国舰只都被击沉或起火燃烧，兵工厂和码头被毁。法国战死5人，中国则有521人阵亡，51人失踪。"由左宗棠首倡、胡雪岩筹款创建的福建水师舰队几乎全军覆没。

第二年9月，左宗棠病逝于福州。11月，朝廷下令对胡雪岩革职查抄，严加治罪。他遣散姬妾仆从，在圣旨到来之前，就非常"及时"地郁郁而死了。他的棺木被一老仆埋于杭州西郊鸬鹚岭下的乱石堆中，一直到整整100年后，才被人偶然发现。

在1884年，盛宣怀的夺权与胡雪岩的死亡，是两件很有象征性且内在关联的事件。

洋务运动自19世纪60年代发起以来，因官库拮据而不得不借重民间资本。经营人才的匮乏也使得职业经理人制度得以尝试，特别是买办阶层的积极参与，让洋务企业呈现出兴盛景象。在这十多年的时间里，从造船业、采矿业、纺织业到航运业、保险业等等，出现了众多"中国第一"的新兴企业，铁路、电报等基础工业设施也得到了启动。可是，在气象初显之后，政治家与企业家阶层发生了制度和理念上的冲突，最终，以盛宣怀掌权招商局为标志，坚持国营体制的官僚资本主义占据了上风。美国华裔学者郝延平将此视为"官僚资本主义产生的转折点"，他在《中国近代商业革命》一书中评论说："1884年以后，不幸以盛宣怀为首的官僚紧紧掌握了官督商办企业（它们是中国工业化的早期先锋），在中国工业发展中，官僚主义开始比企业家精神起着更重要的作用。"[35]

尤其值得反思的是，洋务派在实业创办上不遗余力，而在制度设计上却毫无作为，这与邻国日本形成了鲜明的反差。



▲后来修建的胡雪岩墓

中国学者杨小凯在《百年中国经济史笔记》中，将几乎同时发生的洋务运动与明治维新进行了一个精辟的对比：洋务运动是在政治法律制度意识形态不能根本变革的约束下进行的，因此以坚持清朝政府的政治垄断，没有司法独立和保护私人企业的法律制度为基础。与明治维新模仿西方的政治、法律、经济制度相反，洋务运动坚持官办、官商合办、官督商办的制度，以此为基础来模仿发达国家的技术和工业化模式。这种方法使得政府垄断工业的利益与其作为独立第三方发挥仲裁作用的地位相冲突，使其既是裁判，又是球员，因此利用其裁判的权力，追求其球员的利益。这种制度化的国家机会主义使得政府利用其垄断地位与私人企业争夺资源，并且压制私人企业的发展。而明治维新时不但在宪法中规定私有财产神圣不可侵犯，并且全面模仿英国和德国的政治、法律、经济制度（但却不放弃天皇的实权，不搞虚君共和），除了在人民不知企业为何物时，办过几个模范工厂外，基本上不办国营企业。因此政府可以发挥公平司法、执法的第三者仲裁功能，私人企业得以蓬勃发展起来。加上日本模仿专利法、公司法，使得私人企业可以利用剩余权保护推广西方专利的收益，所以西方的技术得以广泛在日本发展。

自唐廷枢、徐润被无情赶出招商局之后，洋务派官僚与新兴企业家阶层的“蜜月期”就此结束。在以后10余年中，洋务官僚为工业企业筹集资金变得更加困难。当时清政府的财政来源十分有限，全部税收仅占国民纯收入的2.4%。民间资本的失望，使得洋务派的投资手笔越来越小。

而胡雪岩破产事件以及同时发生的上海金融危机，则无疑是雪上加霜。

“红顶商人”以一种无比莽撞和壮烈的方式挑战英美纺织公司，这应该是传统商业力量在技术和工业模式都处绝对劣势的前提下，进行的一次绝地反击。他的破产，宣告了传统商人阶层的集体陨落，“三大商帮”中的两枝，徽商和江浙商人在此役中损失惨重，从此一蹶不振。萌芽于晚明的纺织业彻底崩盘，江南丝商纷纷转向其他生意。与胡雪岩结盟的南浔富豪庞芸皋甚至在死前留下“遗训”，警告后人绝不可再碰“白老虎”。“白老虎”者，白丝与白人也。中国近代资产阶级改良派报刊出版家、政论家汪康年《庄谐选录》卷十二云：“江浙诸省，于胡败后，商务大为减色，论者谓不下于庚申之劫。”晚清小说家大桥式羽在《胡雪岩外传》的序中更认为：“自君一败，而中国商业社会上响绝音沉者几二十年，正不知受亏几何。”

因中法战争而诱发的上海金融危机，不仅是胡雪岩失利的直接原因，更是脆弱的中国新兴经济体系的一次灾难。

在过去的10年里，上海已成为远东最大的商业中心，工业繁荣，各种商品交易活跃，地产暴涨。李鸿章创办的最重要的四大洋务实业，除了开平矿务局之外，其余的江南制造局、轮船招商局和上海机器织布局都聚集在此。战事突至，棋局顿乱。到1883年底，上海58家较为重要的钱庄中，有48家破产，上海存银减少了90%，仅为38万两。香港怡和洋行经理F·B·约翰逊在10月29日的信中称，外国银行已从上海转走200万两以上的款项，“中国人说，害怕同法国开战造成商业停滞……这足以说明企业崩溃的原因”。前两年还如日中天的洋务派企业股票如水泄般崩盘，到1884年初，开平煤矿的股票已从每股200两以上跌到每股29两，招商局股票则跌到每股34两，与一年半前相比，平均缩水87%，投资者损失惨重，10年之内不敢重燃信心。

此次金融危机是百年企业史上的第一个泡沫经济的破灭。上海的元气许久没有恢复。1885年12月的《北华捷报》上描述了当时的景象：“人们仍然可以看到黄浦江沿岸空关的、无用的、被废弃的建筑物，和到处星散的夭折企业的界石，它们是工厂无声的幽灵——才呱呱落地就窒息而毙的企业的坟墓。”1887年，一个叫李庆云的矿业投资商在信函中仍心有余悸地写道：“就上海一隅而论，设公司者数十家，鲜克有终。承办者往往倾家荡产，犹有余累，公司二字，久为人所厌闻。”

自1884年之后的10年间，洋务派再无大的建树。盛宣怀接手招商局后，虽然全力运作，却再没有超越唐、徐年代的辉煌。据刘广京在

《中英轮船航运竞争1872～1885》中的统计，到1894年，招商局的船只数与10年前相近，为26艘（净吨位2.32万），怡和与太古的船数则增加到22艘（净吨位2.39万）和29艘（净吨位3.45万），“中国水域轮船航运业的统治地位很快消失了”。[36]

在这段时间里，洋务派最大的手笔，是张之洞创建了汉阳铁厂，其经过则很有讽刺性。

在一个国家的工业化过程中，钢铁产能是一个最重要的基本性指标。1888年，张之洞在任湖广总督后，上奏《筹设炼铁厂折》，提出“自行设厂，购置机器，用洋法精炼，始足杜外铁之来”。张氏是洋务派名臣，著名的“中体西用”就是他提出的。《清史稿》评论此人曰：“莅官所至，必有共作，务宏大，不问费多寡。”[37] 最后八字，既是赞叹其气魄宏大，却又嘲讽他不懂投入产出，是典型的国营大佬心态。办厂之初，有人提议官督民办，他则主张官本官办，而且一办就要办东亚最大的钢铁厂。



▲张之洞

“政治正确”的张香帅（张之洞号香涛，人尊称香帅），官本官办搞铁厂，结果是步步臭棋。

他把炼铁厂定址在汉阳，而湖北铁矿则在120公里外的大冶，每日产铁百吨，所需铁砂的运费就达60多两白银。而且，汉阳附近无炼铁所用的焦煤，只能用河北开平或国外进口的焦煤，加上运输费用，每吨

焦煤要白银16～17两，而进口铁在上海的售价才需30余两。把炼铁厂选在汉阳已经错了，张之洞又坚持将厂建在大别山麓。这里地势低洼而潮湿，必须先垫高地基才能建厂。共填了一丈多高的土，填土用白银30余万两，相当于包括购买机器及运费在内的建厂经费300万两的1/10。建好了厂要买机器。炼铁炼钢用什么设备是有技术要求的，钢的含磷量超过0.2%质量就不高，容易断，因此，要根据所用的铁矿含磷量来决定采用哪种设备。张之洞心急着要开工，不顾专家建议，下令“什么炉子方便就制造什么，我们中国什么矿都有”。结果从英国买来的炼铁大炉完全不适用，汉阳铁厂产的钢铁易脆裂折断，不能用于锻制或铸造。



▲汉阳铁厂

光绪二十年（1895年），汉阳铁厂的钢铁上市。当时进口钢铁每吨售价30余两白银，汉阳厂的产品每吨23两白银都无人问津。汉阳铁厂开炉生产仅仅4年，已用去官银500多万两，亏损累累，毫无起色。

自19世纪80年代中期之后的10年，正是世界经济出现重大变局的时期。

日本在经济体制和政治体制上的诸多革新都是在这段时间完成的。经过10多年的“求智识于世界”，“殖兴产业”的国策推行顺利，丝、茶经西方工艺改良，在国际市场上成为中国的劲敌，绿茶夺去一半美国市场，“每马士丝”超过中国湖州的“辑里丝”，是最受欢迎的亚洲细丝。

远离欧洲大陆的美国开始崛起为一个新兴的经济大国，对铁路的坚决投入，让它的土地和矿产资源优势得以发挥，企业家们开始展现自己的雄心。洛克菲勒的石油和铁路生意、J·P·摩根的金融帝国、卡内基的钢铁工厂都是在这段时间隆隆崛起的。纽约成了除伦敦以外最重要的金融中心，在曼哈顿岛上一条叫华尔街的狭窄街道上，金融家们开始学习着统治世界。1882年，德国哲学家马克斯·韦伯预言说，“欧洲结束的地方正是美国开始的地方” [38] 。他后来写出了《新教伦理与资本主义精神》，对现代企业家精神进行了最著名的论述。

在欧洲，蒸汽机的发明已经超过100年，以此为标志的“工业革命”早已结束。自1873年之后的20年中，整个欧洲大陆陷入大萧条。民族主义运动和工人运动此起彼伏，思想家们开始反思资本主义制度，其中对后世影响最大的，是去世于1883年的德国哲学家卡尔·马克思，他的三卷《资本论》分别出版于1867年、1885年和1894年（后两卷由恩格斯整理），马克思主义及其社会主义理论即将开创一个新的人类纪元。

对于1884年的中国人来说，他们要听到马克思这个名字，还要等35年，而读到《资本论》则要等54年。 [39]

1894 状元办厂

输却玉尘三万斛，天公不语对枯棋。

——陈宝琛：《感春》，1895年

1892年2月4日的《纽约时报》登了一则新闻称：“中国开始发生该国历史上最大的变化。毫无疑问，这种变化在今后若干年里将对整个中国产生深刻影响，甚至可能进一步打开保守封闭的枷锁，将中国带进人类进步历史的前沿，总之，将超越过去50年变化的总和。”



▲登于1896年纽约《世界日报》上的李鸿章访问美国图片

初读至此，人人以为中国有什么惊天动地的大事发生了，其实，被报纸信誓旦旦地认定为“最大的变化”的只是一则花边新闻：20岁的光绪皇帝开始学英语了。从这一年的1月开始，每天由两个受过英美教育的国子监学生负责教授皇帝学英语，这件事情还以诏书的方式告知全国。美国记者的逻辑推演是：皇帝屈尊学英语之后，3000年的“老规矩”就会被放弃，国家制度就将被改变，接下来，“中国就应该在文明国家的行列中占据一个适当的位置”。



▲甲午海战的纪念像

可惜的是，历史没有耐心等待这种漫长的理性演进。很快，它以一种残酷的方式，让中国人猛地瞪大了充血的眼睛。

1894年7月，中国与日本因朝鲜问题爆发战事，因为这一年是甲午年，史称甲午战争。这两个在20多年前同时进行近代化改革的东方国家，决定当面较量。

据《世界军事年鉴》[40]的统计，当时中国的海军能够排到世界海军实力的第八位，而日本海军则是第十六位。双方舰队中的不少中层指挥者，都是西方军事学校毕业的同学。而在陆军方面，日本的陆军是在明治维新之后才开始兴建的，不超过10万人。可是，战事从一开始就呈现一边倒的局面。7月开战，中方先是败于平壤，清军狂奔500里，将朝鲜全境让于日军。继而，清军在黄海的海战中失利。从9月到11月，战火延烧到本土，82营数万清军仅三天就丢失鸭绿江防线，接着再失重镇旅顺口。1895年1月，中日海军的主力在威海卫一带决战，仅短短十余日，战事便以中方完败告终，主将丁汝昌自杀。李鸿

章苦心经略的北洋海军全军覆灭。



▲甲午海战油画

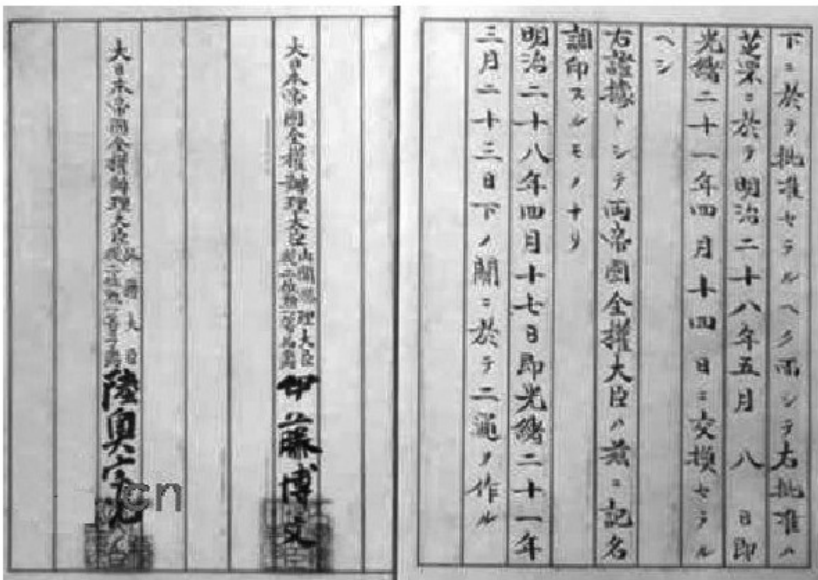


▲李鸿章谈判

甲午惨败，中国被迫签署《马关条约》，赔偿惊天巨款，并割让台湾。日本获赔白银2.6亿两，加上掳获的战利品和现金，合银3.4亿两，相当于日本全国年财政收入的6.4倍。日本得此巨款，竟一时间不知如何使用。时任日本外务大臣后来回忆说：“在这笔赔款以前，根本没有料到会有好几亿两，我国全部收入只有几千万两。所以，一想到现在有3.4亿两白银滚滚而来，无论政府还是私人都顿觉无比的富裕。”此笔巨资被大量用于修筑铁路，发展航运、造船和机械制造，明显提高了交通和工业水平，中日国力从此越拉越大。另外一项重要的变革是，日本利用甲午赔款进行了币制改革，建立起金本位

制。从19世纪70年代起，欧美等国相继采用金本位，银价不断下跌，导致银本位国家货币贬值和汇率不稳，这也是当时的两大“白银帝国”——中国与印度衰落的一大原因。所以日本也想建立金本位，但苦于资金不足，一直没能如愿。甲午赔款一举解决了资金问题，为日本建立金本位奠定了财政基础。日本学者寺岛一夫在《日本货币制度论》中说：金本位是“日本资本主义的一环，与其他列强角逐世界市场的金融标志”。[41]





下ニ於テ批准セラルヘク而シテ右批准ハ
芝罘ニ於テ明治二十八年五月八日即
光緒二十一年四月十四日ニ交換セラル
ヘシ
右證據トシテ両帝國全權大臣ハ茲ニ記名
調印スルモノナリ
明治二十八年四月十七日即光緒二十一年
三月二十三日下ノ關ニ於テ二通ヲ作ル

大日本帝國全權辨理大臣 [illegible] 伊藤博文

大日本帝國全權辨理大臣 [illegible] 陸奥宗光

▲《马关条约》文本

《马关条约》是在日本马关的春帆楼签订的，双方谈判时，李鸿章坐

的凳子竟比日本人要矮半截。后有国人至此游览，莫不视之为“第一伤心地”。据基督教广学会《万国公报》报道，签约之际，日本首相、明治维新主将伊藤博文与李鸿章曾有一番对话。两人各主国政，多年相识，堪称老友。伊藤说：“日本之民不及华民易治，且有议院居间，办事甚为棘手。”言下之意颇为炫耀日本“三权分立”的议会制度。李鸿章不明就里地答曰：“贵国之议院与中国之都察院等耳。”伊藤说：“十年前曾劝（中国）撤去都察院，而（李）中堂答以都察院之制起自汉时，由来已久，未易裁去。”李鸿章喃喃无以应答。条约签订后，李鸿章当夜吐血。

正如伊藤所讽，清帝国的制度滞后已是天下共见，可惜统治者一直未肯直视。

自1840年鸦片战争之后，中国尽管还经历了1856～1860年的第二次鸦片战争、1883～1885年的中法战争，不过，最后的尊严仍未丧失，甲午战败却是半个世纪以来，中国遭遇到的最大失败，而且是最具耻辱性的失败。统治者从此自信心丧失殆尽，因背负巨额赔款，政府的独立财政破产，靠向西方大国举债度日。中国上下，则莫不瞠然，始时莫名惊讶，继而悲愤激狂。

在中国历史上，甲午战败是一个转折时刻，所谓“一战而人皆醒矣”。晚清至民国初年最杰出的改革思想家梁启超尝言，“唤起吾国四千年之大梦，实则甲午一役始也。”后世的葛兆光教授也在《中国思想史》中认为，“这种深入心脾的忧郁激愤心情和耻辱无奈感觉，大约是中国人几千年来从来不曾有过的。”[42]

便是在这种历史性的悲凉时刻，三个中国知识分子各自作出自己一生最重要的选择：37岁的康有为选择了变法，29岁的孙中山选择了革命，42岁的张謇选择了实业，而其终极目标都是救国。



▲伊藤博文

1895年4月，《马关条约》签署的消息传到北京后，举国激愤，人人思变，雪耻强国之声陡然放大。时值18省1300多名举子在京会试，37岁的广东南海考生康有为在一夜之间赶写万言书，提出“拒和、迁都、变法”，强烈要求光绪皇帝“下诏鼓天下之气，迁都定天下之本，

练兵强天下之势，变法成天下之治”。是为震惊天下的“公车上书”。

在接下来的三年半里，中国进入了一段维新变法的时期。自此，以知识分子为主的维新派替代以中高级官吏为主的洋务派，成为中国改革的新主流。

康有为的上书得到了光绪的积极回应。康有为和弟子梁启超、谭嗣同等人先后进入中央核心，成为朝廷最炙手可热的新潮人物。他们向皇帝提出了众多激进的改革方案，其中包括建设现代化军队、提高税收、发展国家银行系统、建立铁路网络、成立现代邮政系统，以及建立培训学校来提高农业水平等等，这些设想与洋务派在理念上基本一脉相承。为了向全社会推广维新理想，康、梁等人先后在北京、上海、天津和湖南等地出版了《中外纪闻》、《时务报》、《国闻报》和《湘报》，全国议论时政的风气逐渐形成。在这以前，全国各地的茶馆大都贴着一张纸条，上写“莫谈国事”。到1897年年底，各地已建立以变法自强为宗旨的学会33个，新式学堂17所，出版报刊19种，英国传教士傅兰雅（John Fryer）在他主编的《上海新报》上评论说，“整个中国，书籍生意大幅增长，连印刷机都跟不上这步伐，中国终于苏醒了。”连一些洋务派大员也加入了维新的行列，湖广总督张之洞甚至加入了康有为组织的强学会，还公开认捐5000两白银，并担任上海分会的会长。

维新运动的发起者尽管是一群赶考的意气书生，不过在当时影响最大的维新书籍却是由一个买办写成的，他就是十多年前写过《救时揭要》和《易言》的郑观应。



▲《盛世危言》

郑观应在过去的10年里，一边忙着为盛宣怀打理各地的实业事务，一边还在完善着他的变革思想。1894年春夏，就当甲午海战开打的前

后，他刊印了五卷本的《盛世危言》。他自称："时势变迁，大局愈危，中西之利弊昭然若揭。"在这部书中，他继续呼吁"习兵战不如习商战"，提出创办新式银行、平等中外税收、收回海关权、铸造简便通货等切实可行的措施。他更大胆地提出向日本学习，"何不反经为权，转而相师？"这种务实气魄绝非寻常书生可比。另外，更为重要的是，他比10年前更为清晰地提出了政治改革的要求，内容包括实行立宪、设立议院、进行公开选举。他坚定地写道："政治不改良，实业万难兴盛。"

《盛世危言》一经刊印后，很快洛阳纸贵。一些朝廷官员将之向皇帝进献，光绪看后大为赞赏，命总理衙门印刷2000部散发给大臣阅看。经过皇帝的推荐，此书成了近代第一部真正意义上的时政类畅销书。英文的《新闻日报》刊文说，一些地方的考试常以《盛世危言》中的内容作为考题。该书在当时对国之青年的影响非常之大，很多年后的1936年，毛泽东在与美国记者斯诺的交谈中说："由于父亲只准读孔孟经书和会计之类的书籍，所以我在深夜把屋子的窗户遮起，好使父亲看不见灯光。"他偷读的书中就有《盛世危言》，此书读毕，"激起我想要恢复学业的愿望"。[43]



▲18岁时的孙中山

同样是在1894年前后，就当康有为、郑观应相继名闻天下的时候，还有一位热血的广东书生也写了一份变革信函给李鸿章，他就是后来被国民党尊为“国父”的孙文（他在流亡海外时，曾用化名“中山樵”，因此又叫孙中山）。

孙文跟郑观应一样，也是广东香山人——后来这个县因此更名为中山县（市）。他出身贫寒，早年随母远渡重洋在檀香山的教会学校读书，后回香港学医，在澳门、广州一带行医。1894年4月，就在中日战事将起之际，孙文写出洋洋八千言的《上李傅相书》，6月专赴天津向李鸿章投书。在这封信中，年轻的孙医生对发展农、工、商、学等提出了自己的见解。他写道："窃尝深维欧洲富强之本，不尽在于船坚炮利，垒固兵强，而在于人能尽其才，地能尽其利，物能尽其用，货能畅其流——此四事者，富强之大经，治国之大本也。我国家欲恢扩宏图，勤求远略，仿行西法以筹自强，而不急于此四者，徒惟坚船利炮之是务，是舍本而图末也。"

鸿文既成，需托人推荐，孙文找到了香山同乡郑观应，郑观应的老家雍陌乡与孙文的老家翠亨村相去仅仅30里。郑观应写函给盛宣怀，请他转达。在推荐信中，郑观应写道："敝邑有孙逸仙者，少年英俊，曩在香港考取英国医士，留心西学……其志不可谓不高，其说亦颇切近，而非若狂士之大言欺世者比。"盛宣怀接到信后，在信封上写下"孙医生事"和"陶斋"（郑观应的别号）6个字，就转了出去。

史料显示，李鸿章对孙医生的投书毫无反应。一种很大的可能是，正为国际纠纷忙得焦头烂额的他根本就没有看到这封信，当时的投书青年岂止百千人，孙文所论也颇宏大而无具体方策，淹没其中，不足为怪。而对志向高远的孙医生来说，这却是奇耻大辱，他自此决意告别改良，投诸暴力，以血腥革命的激进方式来实现自己的治国理想。就在投书后的4个月，他赴美国檀香山组织兴中会，提出了"驱逐鞑虏，恢复中华，创立合众政府"的口号。1895年底，他发动"广州起义"，计划尚未正式启动便被镇压，多人被处死，他则被通缉，流亡海外。用他自己的话说，此时"风气未开，人心锢塞……举国舆论莫不目予辈为乱臣贼子、大逆不道，咒诅谩骂之声，不绝于耳"。

1894年7月，中日开战，慈禧太后从颐和园移驾紫禁城，满朝官员都出城迎驾。当日，恰逢暴雨，路面积水颇深，文武百官个个匍匐路旁，衣帽尽湿，两膝泡在水里，顶戴上的红缨流下鲜红的水。其中有一位大臣是张之洞的堂兄张之万，已年过八十，久跪不能起身。慈禧乘轿经过众官时，竟连眼皮也没有抬过一下，眼前视若无物。百官之中，有一人目睹此景，心死如灰。多年后，他说，就在那一刻，"三十年科举之幻梦，于此了结"。



▲张謇

其实满朝文武最不应该有这种念头的就是他了，因为便在三个月前，他刚刚“大魁天下”，成了本年恩科取士的状元。而更让人瞠目的是，一年后，这个叫张謇（1853～1926）的江苏南通人宣布放弃仕途，转而去做一个商人。

状元下海办厂，是千百年来的一个天大的新鲜笑话。自从唐太宗李世民开科取士，自诩“天下英雄尽入吾彀中矣”以来，殿试摘桂是中国书生一生中最大的荣耀。然而，张謇经商却颠覆了所有的光荣。他好像

是往天下士人心中重重砸下了一个大锤，其震撼效应难以形容。

张謇经商的动机，与赚钱无关。他起自农家，苦读成名，有过10年不得志的游幕生涯，最远还去过朝鲜，当状元时已年过不惑，自然不再年少轻狂。早在1886年左右，他就产生过“中国须振兴实业，其责任须在士大夫”的想法。他还曾替张之洞起草过《代鄂督条陈立国自强疏》，明确提出“富民强国之本实在于工”。他把自己下海经商称为“舍身喂虎”，竟有“我不入地狱，谁入地狱”的悲壮。在《大生纱厂股东会宣言书》中，他回顾说：“张謇农家而寒士也，自少不喜见富贵人，然兴实业则必与富人为缘，反复推究，乃决定捐弃所持，舍身喂虎。认定吾为中国大计而贬，不为个人私利而贬，庶愿可达而守不丧。自计既决，遂无反顾。”[44]

张謇要办一个纱厂，他起名为大生，其意源自《易经》的“天地之大德曰生”。当时，日本商人获准在上海开办纱厂、丝厂，张謇颇有与之争利的意思，而且江苏一带是丝绸之乡，纺布织纱古有传统。他联络了南通当地的6个布庄老板、木材商和典当行商人作为合伙人，商定办一个两万锭的纱厂。



▲大生纱厂

状元办厂，雷声很大，但是实际上却很窘迫。他的创业资金只有区区2000两白银——其中700两还是向朋友借垫的，也就是说，并没有大官巨贾在背后支持。在官职上，他也不过是一个虚衔的翰林院编修，没有什么权力可以利用。于是，大生纱厂从一开始就很有现代企业的

气息。他拟定了一份《通海大生纱丝厂集股章程》，公开向社会集股60万两，分6000股，每股100两，预计每股每年可以获利22两。他打算以两个月为期，在上海、南通、海门三处完成认购。

然而，尽管投资回报颇为诱人，而且张謇还有一个显赫无比的状元光环，但是，募股却很是不理想，很多人对这个从来没有经过商的书生不信任，还有人问他，“什么是工厂？”他去上海招股，数月下来一无所获，还把囊中的钱都花了个精光，只好摆摊卖字才凑齐盘缠回了南通。张謇连寺庙、道观的钱都想到了，有时凑不了100两一股，就连半股也收，最小的一笔仅37两，集股之难，可以想见。

一年半下来，那6个一开始跟着他玩的商人也先后跑了几个，到1896年年底，办厂的钱才筹了不到8万两。这时候，对张謇颇有好感的两江总督、南洋大臣刘坤一帮了大忙。他提出，国营的南洋纺织局有两万多锭积压已久的纱机没有用处，可以将这些设备折成官股，与张謇搞一个“官商合办”。这批英国造的机器已在上海码头搁置5年之久，日晒雨淋，连包装木箱都破了，机器零件锈坏的占了十之三四，光是搬运和擦锈就需花去6000两。聊胜于无，走投无路的张謇硬是咬牙接下这堆机器。他重修集股章程，大生股本定为50万两，其中，两万官锭折价官股25万两，他再另筹25万两社会资金。

就在这种时候，他还上了一回盛宣怀的当。作为江苏同乡，神通广大的盛宣怀答应帮他筹资金，两人还一本正经地亲笔签了一份《通沪纱厂合办约款》的合同，有当时名士郑孝胥、何眉生做见证人。谁知合同一签，盛宣怀觉得油水不大，就开始甩手不管。张謇写了很多封告急之书，几乎字字有泪，到最后盛宣怀却是一两银子也没有兑现。张謇对此大为恼火，一直不能原谅盛宣怀的言而无信，并从此对官商绝了念想。

终于又过了一年半，到1899年夏天，大生纱厂才算筹足资金开了工。5月23日，第一批“魁星”牌白棉纱出了厂，当日开动纱锭6000锭。到1900年2月，大生纱厂就赚回利润2.6万两白银。

张謇有天生的管理和经商才能。在大生创办之初，他亲自执笔撰写《厂约》，对自己和几个董事作了分工，各人均有明确的职责，奖罚措施、利润分配方式等都有具体规定，每天下午两点各部门主管举行例会，有什么问题及时在这个会上讨论解决。有趣的是，《厂约》细到对招待客人几个小菜都有规定，平常饭菜两荤两素，休息天加四碟，二斤酒。另外每月犒劳两次，逢节日或招待来客，“八碟”、“五簋”、“四小碗”、“一点”，不得超过这个标准。《厂约》之外还有25个章程，规矩达195条，在当时，这恐怕已是中国人自办企业能达到

的最高管理水准。

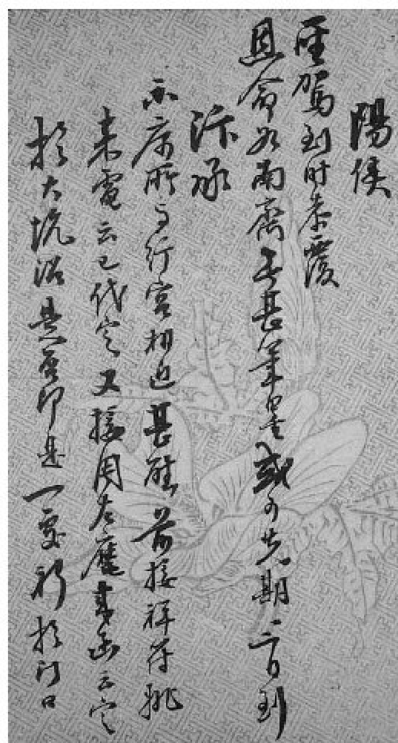
由史料可见，张謇办厂，唯一沾了点政策便宜的是，他在南通注册了“二十年内，百里之内，不准别家另设纺厂”的专利权，算是有了一点垄断的优势，不过这在当时也是很通行的做法。[45] 除此之外，大生的壮大几乎全凭商业上的运作。在纱厂正常生产后，为了降低棉花的收购成本，张謇接着创办了通海垦牧公司，开始自己种棉花。接着，他又陆续开办广生油厂、大兴（复新）面粉厂、资生冶（铁）厂、阜生蚕桑染织公司、泽生水利公司、大达内河轮船公司、大生轮船公司等等。这些企业都与纱厂有产业上的关联性：办广生油厂是要利用轧花下来的棉籽，办大隆皂厂是利用广生的下脚油脂，办大昌纸厂最初是想把大生的下脚飞花利用起来，为大生生产包装纸和印刷用纸，办复新是因为大生有富余的动力而且每天浆纱织布需要大量面粉，办轮船公司最初是为了大生的运输需要，办懋生房地产公司是外来人口渐多需要住房，办铁厂则是为了制造织布机、轧花车等设备。

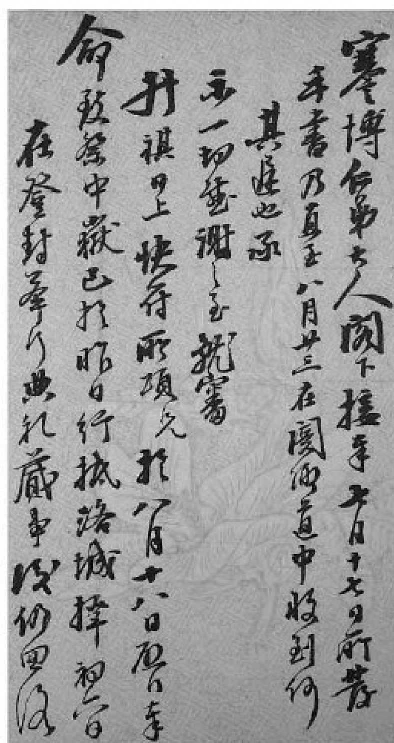
如此完备而精妙的产业链打造，完全是大工业制造的理念，不但在当时中国绝无仅有，百年后视之，仍是商业战略上的正道。当时的英国人曾在一份报告中写道：“推张殿撰之意，凡由外洋运来各种货物，均应由中国自行创办。”[46] 比张謇小一辈的天津实业家范旭东后来感慨不已地说：“南方的张季直先生（张謇字季直），在科举施毒那种环境之下，他举办的工业，居然顾虑到原料与制造的调和、运输、推销，兼筹并重，确是特色。”

张謇办厂，另外一个大的贡献是“绅督商办”，跟盛宣怀的“官督商办”相比，这是晚清企业的一大进步模式。

作为股份制的大生纱厂，股本中有一半是那堆英国纱机折算过来的官股，所以在一开始它也被称为是“官商合办”。不过张謇终其一生，都没有让官府的手伸到企业里来过，数十年中，官股从来只拿官利、分红，并不干涉厂务。身为“总理”，张謇本人虽也是股东之一，但股金不过区区2000两（在全部资本中只占0.4%）。他在大生的权威从来都不是靠资本、靠股份，而是靠他的状元头衔、人脉资源和治理才干。他以士绅身份，居官商之间，负责全权办厂，这是他独有的不可替代的优势，官替代不了他，单纯的商也不可能替代他。张謇另外一个伟大的地方是，在事业蒸蒸日上的时候，他并没有凭借自己的权威，将企业一点点地据为己有，这在当年的制度和人文环境中，是多么不容易的事情。在大生事业中，他尽管也有被“神化”的时刻，但是，却始终受到股东的监督，特别是在经营窘迫的晚期，他不得不一次次地面对股东会的指责和压力。

知识分子下海经商——我们称之为“士商”或“绅商”——在甲午战争之后的中国渐成时尚。





▲陆润庠手札

在晚清，投身于现代工业的新兴企业家群体，主要由4类人组成：一是盛宣怀式的官办商人，二是郑观应式的买办商人，三是草根起家、面大量广的民间商人——代表人物是后面将重点讲到的无锡荣宗敬兄弟，四就是张謇式的士绅商人。中国学者马敏认为：“在官与商这两大社会阶层之间，士商以其‘兼官商之任’的双重身份，模糊了官商界限。他们往往上通官府，下达工商，即所谓‘通工商之邮’，构成官与商之间的缓冲与媒介，担负起既贯彻官府意图，又为工商界代言的双重使命。”[47] 主编《剑桥中国史》的哈佛学者费正清在谈及“张謇现象”时指出，19世纪末，其实中国还没有资产阶级，“相反，正是这些维新派首创了资产阶级，或者可以说是发明了资产阶级。像张謇等士绅文人，在甲午战败后之所以突然开始投资办现代企业，主要是出于政治和思想动机。其行动是由于在思想上改变了信仰，或者受其他思想感染所致。中国的资本主义，长期以来具有某种出于自愿的理想主

义的特点”。

张謇经商在当时确实引起了轩然大波。在他的感染下，两年后，苏州另外一位状元公陆润庠也宣布下海创办纱厂，还有一位咸丰朝的老状元、已经官居礼部尚书的孙家鼐则命他的两个儿子孙多森、孙多鑫在上海创办了我国第一家机器面粉厂——阜丰面粉厂。这些状元公的行动，可以说是史无前例，惊世骇俗，对于视“工商”为“末业”的中国社会来说，简直不可思议。



▲陆润庠的苏纶纱厂

这一士商阶层的陡然出现，因其思想、资本与政治资源的多重组合，

很快将成为影响中国变革进程的一大力量，他们中的很多人都在日后的社会动荡中扮演了重要而微妙的角色。

对日战争的惨败，让洋务派颜面扫地，李鸿章落到“国人皆曰可杀”的地步。他被解除了位居25年之久的直隶总督兼北洋大臣职务，投置闲散，住进了京郊虎头峰下的贤良寺。有很多史家认为，甲午战争后，一路曲折的洋务运动便已宣告终结。不过，从事实来看，1895年之后，洋务事业反倒进入了一个高潮期，之前因意识形态争论而搁浅或迟滞的各项工程都得到了迅猛的推进。

甲午战争以后，国人对新事物的接受已非20多年前可比。铁路、工厂影响风水之说终成笑谈。

1896年11月，《纽约时报》在一篇报道中写道：“保守的中国正在觉醒。”该报记者在江苏省的镇江采访了一家新建的丝厂，那里安装了最新型的机器设备，还新树了一个高达90英尺的烟囱。“烟囱对中国人的封建迷信是个重大打击，是对所谓风水观念的极大挑战。此前，中国民众是多么崇尚迷信和风水呀！毫无疑问，现在他们连句抗议的话都没有说。”

据学者汪敬虞在《中国近代经济史》[48]中的统计，从1895年到1898年的4年中，全国各省新开设的资本万两以上的厂矿共62家，资本总额1246.5万两白银，远远超过甲午战争前20余年的总数，从增长速度来看，平均每年设厂数是甲午战争前的7倍，平均每年的投资数则是甲午战争前的15.5倍。



▲孙多森的阜丰面粉公司

在民间投资大热的同时，国营事业也屡有重大突破。在这期间，一直在实业一线操盘的盛宣怀成了最耀眼的人物，他所经手的项目几乎全部关乎国脉。

1896年5月，盛宣怀被湖广总督张之洞招去接手当时国内最大的钢铁企业——汉阳铁厂，张香帅的官本官办实在撑不下去了。一开始，他想到的是交给洋商承办，这当然又是一种典型的官家思维。盛宣怀得悉后，再三去电请缨，力陈“铁政属洋商，利大流弊亦远，属华商，利小收效亦远。”最后，香帅被说动了。

盛宣怀接手铁厂后，当即邀请郑观应担任总办。

郑观应与盛宣怀互相欣赏，是一辈子的好朋友。他们是当世最杰出的实业家，在胸怀抱负、思想高度、战略眼光和经营能力上可谓一时瑜亮。不过，他们在“官督商办”的理念上却始终格格不入，郑观应信仰民本主义，对官商体制从来深有不满，10多年前唐廷枢、徐润在招商局的下场更是寒透了他的心。可是，他对盛宣怀又有知遇之心，也很想借盛宣怀的官府背景和强势力量振兴国家实业。这种矛盾心态纠缠了他的一生。对于接管汉阳铁厂，他曾十分犹豫，最后决定“义务出山”。他在给友人的信中说：“总理汉阳铁厂，当时声明系当义务，不

领薪水。不过欲为整顿，以救危局，而慰知己耳。”

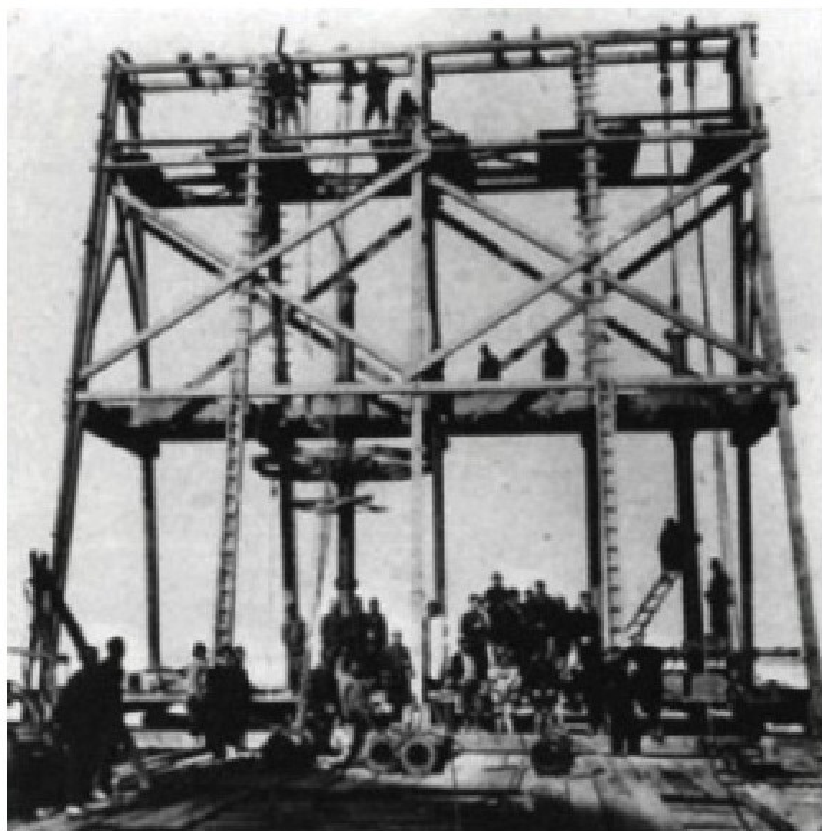
郑观应虽然不领薪水，办起事来却是当仁不让。他一上任后，就宣布招募民股，充足股本。同时，他将化铁炉改建在铁矿产地大冶，大大降低了铁砂长途运输的成本。接着在生产改进上，他提出“觅焦炭，选人才”是拯救铁厂的两大当务之急。汉阳铁的问题是价高质差，英美工厂的生铁每吨生产成本为15两，汉阳厂需25两，而其关键就在于原材料焦炭的紧缺以及提炼技术落后。为了解决焦炭问题，他派人在较近的江西、湖南等地勘探煤矿，最终选定用最近的萍乡焦炭，“自行设局买煤炼焦”。为了降低运输成本，他还建成由萍乡到湘潭、株洲180里的铁路。解决了原料供应问题后，他对炼铁技术再作创新，聘用高水平的英国工程师，还专设学堂，培养自己的技术人才，双管齐下，仅仅一年，汉阳铁厂的生产很快起死回生。

在他的战略调整下，汉冶萍（汉阳、大冶和萍乡）形成了亚洲地区规模最大的钢铁联合体，在中国工业史上地位显赫。

在郑观应十分利落地解决了资本不足、焦炭价高及质量低劣等诸多难题后，接下来就该盛宣怀出手了，他要解决的是产品的销路问题。

在当时，钢铁生产出来主要用途有两个：一是生产枪炮，用汉阳铁造成的步枪史称“汉阳造”，在后来50年里一直是中国陆军最重要的基本装备，几乎每战必有，无役不与；二就是建造铁路。

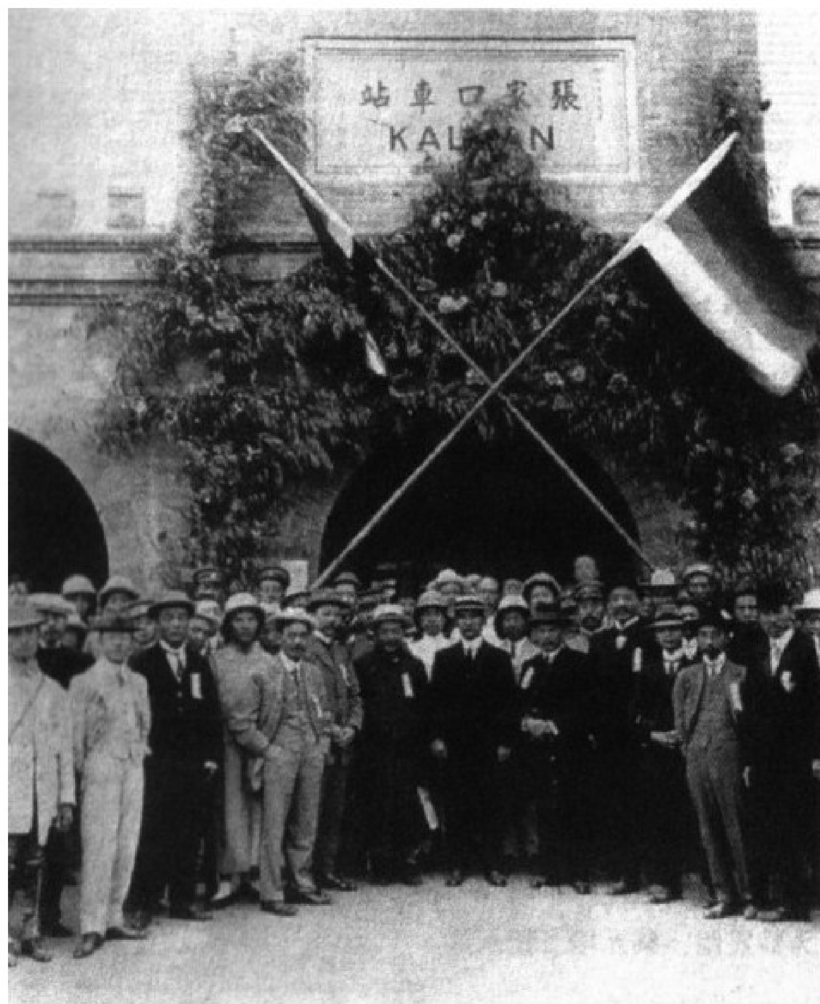
一直到甲午战争之后，从朝廷到地方才开始痛切地认识到铁路之重要。当时，全国铁路才有360余公里，相比而言，美国是18.2万公里，英国是2.1万公里，法国是2.5万公里，连小小的日本岛国，也有3300公里。铁路在当年对经济之重要程度，宛若今天的互联网。在19、20世纪之交的20多年里，伦敦和纽约两大股票交易所中的公司证券差不多都和铁路有关。美国经济史专家威廉·罗伊甚至认为，铁路公司塑造了公司化美国的早期历史，“简而言之，公司体制结构就是铁路体制结构” [49] 。



▲1898年，清政府开始修建卢汉铁路

铁路的原材料就是钢铁。盛宣怀接手汉阳厂，与张之洞达成的第一个约定就是，如果在湖广境内修铁路，就一定要用汉阳厂的铁轨。张之洞对此十分认同，他在给朝廷的奏折中说："当今时势日急，富强大计，首以铁路为第一要图。"那么，举朝之内，谁堪担当？张之洞一言以蔽之曰："今欲招商承办铁路，似惟该员堪以胜任。"该员，盛宣怀也。

郑观应对此也洞若观烛，他对盛宣怀说："铁路不归我公接办，铁厂事宜即退手。"他还观察到当时的一个现象，各地官员们非常乐于采购国外公司的铁轨，表面上的堂皇理由是外货质量好，实质则另有猫腻。"盖购于洋行，则用钱浮冒，一切皆可隐秘，购于华官，则恐一旦漏泄，有碍局员左右辈之自私自利。"可叹的是，郑观应描写的这种景象，百年以降仍未杜绝。



▲张家口火车站

盛宣怀自然深知其中关键，他积极自请出任卢汉铁路公司督办，接着又千方百计成为粤汉铁路督办。1896年9月，也就是接管汉阳厂4个月后，光绪皇帝准奏筹建中国铁路总公司，盛宣怀为督办，授少常寺少卿，并享有专折奏事之特权。他上任后的第一份奏章就是，请求“嗣后凡有官办钢铁料件，一律向鄂厂（也就是汉阳铁厂）订购，不得再购外洋之物”。也就是说，把“轨由厂出”定成了国家政策。有一回，他听说广西开建镇南关至百色的铁路，将用法国造的铁轨，他急电张之洞请予阻止，硬是把这单生意揽了下来。

其后10年，盛宣怀的全部精力几乎都投注在修路一事上。当时修筑的第一条铁路干线是距京城10余公里的卢沟桥（40年后，此地发生“七七事变”，抗日战争全面爆发）至湖北汉口的卢汉铁路。盛宣怀在谈修路困难时称：“有三难，一无款，必资洋债，一无料，必购洋货，一无人，必募洋匠……风气初开，处处掣肘。”从1896年到1906年，盛宣怀共修铁路2100多公里，是之前30余年的6倍，甚至超过民国成立至民国二十年（1911～1931年）所修铁路的总数。

靠“轨由厂出”的垄断政策，盛宣怀打通了钢铁厂与铁路公司的产业链。但是，他还碰到了另外一个大难题，那就是修铁路的钱从哪里来。

在这一点上，赋闲在家的恩公李鸿章给他的建议是，“洋债不及洋股容易”。当时，几乎所有的洋行和外资银行都对铁路事宜垂涎三尺，如要招募股份，可以说马上会被踏破门槛。然而，盛宣怀则表示万万不可。在他看来，当时中国面对的是一个充满了敌意的世界，在国力羸弱之时，铁路权很可能被洋股控制，到时候，“俄请筑路东三省，英请筑路滇、川、西藏，法请筑路两粤，毗连疆域，初则借路攘利，终必因路割地，后患无穷。若借款自造，债是洋债，路是华路”。他对李鸿章表示，宁可借钱也不能出让股份，唯有这样，主权才不会外泄。尽管困难陡增，不过，“唯有坚忍，力持得步进步，渐图成效”。



▲铸铜元的工人

作为“国企大当家”，盛宣怀对外国资本高度警惕。谁料，10多年后，他竟因修路事宜被国人“误读”为“卖国求利”，最终导致帝国的覆灭，

其情曲折，令人百年感慨。1897年，也是洋务派名士的容闳提出用法国资金修筑天津至江苏镇江的津镇线，盛宣怀得知后，“恐以后各路事权均属外人，无一路可以自主”，因此急电朝廷，百般阻挠。容闳是曾国藩时代就已成名的人物，为盛宣怀数十年好友，此议且得到李鸿章认同，盛宣怀仍不惜翻脸，直言反对。

洋股不得入，郑观应给他的建议是，创办新式银行。他在信函中说：“银行为百业总枢，藉以维持铁厂、铁路大局，万不可迟。”盛宣怀马上依计而行，他给接替李鸿章出任直隶总督的内阁大学士王文韶写信说：“因铁厂不能不办铁路，又因铁路不能不办银行。”就在出任铁路总公司督办一个月后，他又乘光绪皇帝召见的机会，提出开办银行。

此议很快准奏。1896年11月，中国第一家现代银行——中国通商银行获准成立，盛宣怀受命出任督办。他招募上海、南洋等地的10多个民间商人入股得300万两，朝廷入100万两，银行章程均以英国汇丰银行为蓝本。通商银行成立之际，一度代行了中央银行之职责——清政府正式的央行（户部银行，1908年更名为大清银行）要到1905年才成立——负责铸币及发行货币，其利润当然丰厚，盛宣怀在给朝廷的报告中得意地说：“询诸汇丰开办之初，尚无如此景象。”[50]

建铁厂、修铁路、办银行，盛宣怀在1896年前后一口气干成三件大事，而且产业垄断、混业经营、上下游通吃，自然成就为当时最显赫的大实业家。

【企业史人物】一代“商父”

在百年企业史上，盛宣怀被视为“商父”，他是一个绝代的天才型官商。然而，也正是因为他的才华出众和意志坚强，才把洋务事业引向了一个万劫不复的深渊。

盛宣怀每办一实业，必身躬亲为，不嫌其烦。修建铁路时，他已年过五旬，而且时患哮喘、痢疾等恶疾，但他仍然奔波各地，在病榻上处理事务。他交际广泛，据记载，常年通信的人士就多达2000余人，每有私密重要信函，必亲撰亲写，其精力旺盛实在骇人。

终其一生，盛宣怀的所有事业都是在跟国际资本的竞争中壮大起来的。他所开拓的实务，无论是轮运、矿务、电报，还是铁路、钢铁和银行，都是一个现代商业国家的基础性产业，每一项俱事关国计民生，稍有不慎，都可能动摇国本。更为惊心的是，他身处一个财尽民贫、国家饱受侵略屈辱的乱世，国库空虚，官僚腐败，民众迷信，几乎没有可以依赖的力量，他凭一己之力，以弱者的身份呈现强人之姿态，从列强手中夺回了诸多的国家主权和经济权益。

他对国外资本从来十分排斥，以强悍的姿态与之抗衡。在招商局时期，他跟英美公司在长江航运上打了10年的“水仗”。洋商为了压垮招商局，一度把运费降到过去的一成，他硬是挺身而战，最终把对手逼到谈判桌上签订了“齐价合同”。在办电报局的时候，他顶住压力，通过艰苦谈判，将两家外资电报公司在沿海地区的电线全数拆除，让“洋线不得上陆”，维护了国家的主权。办铁厂和修铁路也是一样，他坚持以我为主，反对洋股介入，甚至因此与李鸿章、张之洞等洋务重臣公开抗辩。在矿务勘探和开采上，他每一听说洋商发现或打算开采某一矿藏，就必定要急急地写信给朝廷，要么阻止要么抢先，总之千方百计要把矿权揽入怀中。数十年间，在很多时刻，盛宣怀的确扮演了国家经济利益捍卫者的角色，这也是他十分值得尊敬和怀念的地方。

盛宣怀与洋人竞争的重要手段，就是充分利用政府垄断资源。早在创办轮船招商局的时候，他就提议用40万石漕运业务来为公司“打底”。在跟洋商打“水仗”的时候，他要求李鸿章给予种种政策上的优惠扶持，譬如减免漕运空回船税、减免茶税、增加运籍水脚以及缓提官本等等。办铁厂和修铁路的时候，他更是双管齐下：一方面要求“轨由厂出”，保证了汉阳铁厂的利润；另一方面则全面排斥洋资进入。1893年，上海机器织布局因失火造成重大损失，盛宣怀被派去救局。他以保护民族纺织业为由，提出两大产业政策：一是严禁洋商进口纺

织机器而设厂，二是织布局的纺织品销售“免完税厘”。这一卡一免，就给了陷入困境的企业一条活路。

盛氏的这种经营战略，在后来的中国经济学者看来一点也不陌生，它几乎是所有国营垄断型企业的必杀招数。其利在于，垄断能够产生庞大的效益和竞争力；其弊则在于，企业因此患上“政策依赖症”，并没有形成真正的市场竞争能力，就跟百年后的无数国营企业一样，在摆脱了初期的困境之后，国营企业内在的制度弊端必然愈演愈烈，终成不治之症。据当时人士记载，盛氏所属的诸多企业都官气沉沉，同乡遍地，效率低下。费正清在《剑桥中国史》中如此描述盛宣怀主持下的通商银行：“董事们主要关心的，是控制各省与北京之间汇划政府经费这一有利可图的业务，没有向工业提供贷款的打算。其少数的工业贷款，也主要给了盛宣怀自己掌控的企业。”这种垄断型国营企业的利弊，百年以后视之仍然是昭然若揭。费正清因此对他的评价是：“由官员变为官僚企业家的最明显的例子是盛宣怀……他喜欢搞官场上的权术，而不惜牺牲健全合理的商业经营方式。他在那些明显地享受着垄断或者大量官方津贴的企业中无往而不胜，而在有竞争的企业中却往往败北。”

盛宣怀的恩师李鸿章曾用十六字形容盛宣怀：“一手官印，一手算盘，亦官亦商，左右逢源。”这种“一体两面”的官商形象，正是洋务运动的一大特色。在千年的正统儒家思维中，商人天性重利，社会地位排在官士农工之下，与乞丐、妓女为同流。晚清国衰，几乎所有的有识之士都开始改变对商人的观感，“官督商办”既是无奈之举，也有深刻的进步性。可是，在具体的操作中，政府始终无法遏制自己对权利的欲望，情形危急时，商人总是被推在前面，而等到环境稍有更新，当即无情出手，不但揽事争利，而且罗罪逐人，从来不假颜色。

作为“官督民办”模式的首倡者，盛宣怀的基本理念就是：“民资可用，也可欺凌。洋资可用，绝不可信。”

他的所有实业都有一个共同的特点，就是均有民间资本参与。他深信“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”。在拯救汉阳铁厂一案中，盛宣怀的实业理念显然比只知道“政治正确”却从来“不问费多寡”的张香帅已是务实很多。不过从实践来看，“非商办不能谋其利”或是商业真理，“非官督不能防其弊”却是大大的未必。在官督商办企业中，商股在经营中都没有话语权，仅为可利用者而已。在盛宣怀的经营团队中，多有买办出身的职业经理人，其中不乏像郑观应这样的经营奇才。不过，这些资金及人才在盛宣怀看来，都无非是可以利用之“物”而已。对所有项目，他一直以政府代管人的身份牢牢地掌握着控制权。

盛宣怀到底是官员还是商人，在当时就有争议。1897年6月，正当他的事业如日中天的时候，他的一个下属、上海电报局总办经元善就尖锐地提出了这个问题。经元善早年是一个钱庄商人，与郑观应曾结拜金兰，也是一个改良思想很激进的人，曾在上海创办了中国第一所女子学校——上海经正女学。他在给郑观应的一封信中就直言盛宣怀“身份不明”，“任官督，尚忽于统筹全局之扩张，任商办，犹未能一志专精乎事功”。他还引用一位苏州商人的话说，盛宣怀的做派是“挟官以凌商，挟商以蒙官”。

数十年间，盛宣怀多次被言官弹劾，对其指责大多是“害则归公，利则归己”，此指摘半是诬陷，半是事实所在。盛宣怀所经营企业，往往公私不分，没有回避制度，更没有透明、公开的监管体制。他掌印招商局后，把买办出身的徐润、唐廷枢先后驱赶出局，同时乘人之危将他们的股份据为己有，经多年暗箱操作，终于持股2.2万股，值银440万两，成为最大的个人股东。接管之初，他在清算产业时发现，并购旗昌洋行时有47处房产约合50万两，没有列入账册，便密函李鸿章，建议派心腹数人另立一个公司收买下来，估计每年可得8%的收益，并询问李鸿章是否愿意附股。在创办通商银行的时候，为了争取朝廷支持，他公然向大学士王文韶行贿，为他在银行中“代留500股”。

正是在这种暧昧不清的经营活动中，他继胡雪岩之后，成为晚清“首富”。在他去世后，盛家请出“世家恩公”李鸿章的长子李经方出面主持清理财产，认定财产总额为白银1349万两。盛宣怀一生自诩为国经略，尝说：“言者皆指为利权在手，不知此皆千百人之公利，非一人之私利也……不过想要就商务开拓，渐及自强，做一个顶天立地之人，使各国知中原尚有人物而已。”在如此慷慨陈词之下，身处一个民穷财尽的年代，居然能聚敛如此财富，实在是一个天大的讽刺。

盛宣怀这类天才型官商的出现，既是偶然，也为必然，总而言之是中国商业进步的一个悲剧。他以非常之手段完成不可能之事，却始终无法摆脱官商逻辑。在某种意义上，正是他的强势试验，在暮气重重的晚清掀起了一轮实业建设的高潮，取得了惊人的突破；另一方面，其强势的官商风格，则让洋务运动越来越浓烈地笼罩上了国营垄断的色彩。

1900 国变中的商人

秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。

——李鸿章：《绝命诗》，1901年

受甲午国耻之刺激，借康梁维新之春风，清朝的洋务事业出现了一个小高潮。可是，仅仅三年后，风云再变。1898年9月28日，谭嗣同等“六君子”被问斩于北京菜市口，维新派领袖康有为、梁启超逃往海外，变法维新彻底失败，是为戊戌政变。

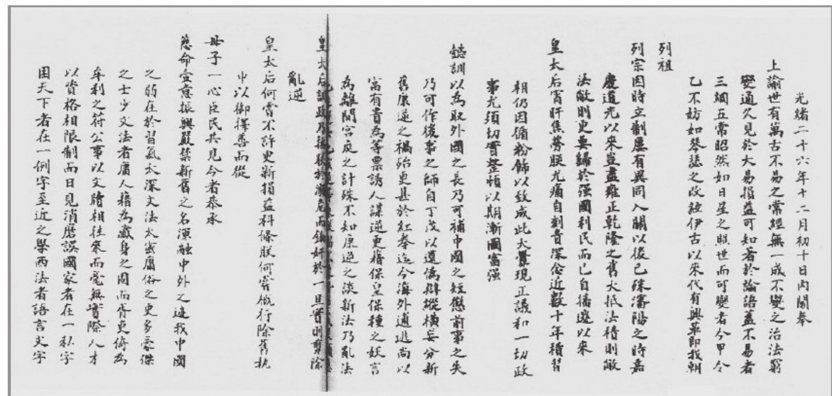
变局起于上一年的冬天。11月，德国强占山东胶州湾，康有为上书，陈述列强瓜分中国，形势迫在眉睫。他随即在北京发起成立保国会。1898年6月11日，光绪皇帝颁布《明定国是》诏书，宣布变法。此后三个月，光绪颁布了一系列变法诏书和谕令。主要内容有：经济上，设立农工商局、路矿总局，提倡开办实业，修筑铁路，开采矿藏，组织商会，改革财政；政治上，广开言路，允许士民上书言事，裁汰绿营，编练新军；文化上，废八股，兴西学，创办京师大学堂，设译书局，派留学生，奖励科学著作和发明。



▲谭嗣同

变法所有内容，俱在之前多年已被反复议论，绝大多数成朝野共识，可是，在执行的过程中，却被保守人士以及王公贵戚视为“人事清洗”，一时间，“帝党”、“后党”竟成水火不容的对立之势。9月，维新派向光绪密奏，建议重用握有兵权的工程右侍郎、山东巡抚袁世凯，

由袁世凯去杀掉慈禧最宠信的满人将军荣禄。袁世凯向老上司荣禄告密。9月21日凌晨，慈禧太后突然从颐和园赶回紫禁城，直入光绪寝宫，将之囚禁于中南海瀛台。紧接着，慈禧宣布临朝“训政”，废止几乎所有新政法令，捕杀维新派，从6月11日至9月21日，进行了103天的戊戌变法宣告失败。33岁的湖南人谭嗣同在狱中题壁诗曰：“我自横刀向天笑，去留肝胆两昆仑。”临刑前他又留绝命词：“有心杀贼，无力回天；死得其所，快哉快哉！”其志慷慨，其情悲绝，感动全国。


光緒二十六年十二月初十日內閣奉
上諭世有萬古不易之常經無一成不變之治法窮
變通久見於大易損益可知著於論語蓋不易者
三綱五常昭然如日星之照世而可變者令甲令
乙不妨如琴瑟之改絃伊古以來代有興革即我朝
列祖
列宗因時立制屢有異同入關以後已殊瀋陽之時嘉
慶道光以來豈盡雍正乾隆之舊大抵法積則敝
法敝則更要歸於強國利民而已自播遷以來
皇太后宵旰焦勞朕尤痛自刻責深念近數十年積習
相仍因循粉飾以致成此大釁現正議和一切政
事尤須切實整頓以期漸圖富強
懿訓以為取外國之長乃可補中國之短懲前事之失
乃可作後事之師自丁戊以還偽辯縱橫妄分新
舊康逆之禍殆更甚於紅拳迄今海外逋逃尚以
富有貴為等票誘人謀逆更藉保皇保種之妖言
為離間宮廷之計殊不知康逆之談新法乃亂法
[illegible]
皇太后訓政乃[illegible]而鋤奸於一旦實則剪除
亂逆
皇太后何嘗不許更新損益科條朕何嘗概行除舊執
中以御擇善而從
母子一心臣民共見今者恭承
慈命壹意振興嚴祛新舊之名渾融中外之迹我中國
之弱在於習氣太深文法太密庸俗之吏多豪傑
之士少文法者庸人藉為藏身之固而胥吏倚為
牟利之符公事以文牘相往來而毫無實際人才
以資格相限制而日見消磨誤國家者在一私字
困天下者在一例字至近之學西法者語言文字

▲实行“新政”谕旨

百日维新的血腥收场，意味着变革在清王朝的正常体制内已经难以完成。当洋务派、维新派先后丧失了主导权之后，改革的主流开始从体制内的官僚、士绅、文人等阶层，向体制外的力量转移，改革的方式从和平的渐进式，向暴力、颠覆式革命转移。用梁启超的话说，“革命党者，以扑灭现政府为目的者也。现政府者，制造革命党之一大工场也”[51]。

戊戌政变仅仅一年多后，风雨飘摇中的国家再遭劫难。

1900年，中国北方爆发义和团运动，数万由贫困农民、小贩和手工业者组成的秘密团体突然发动对在华洋人的袭击。他们捣毁教堂，冲击租界，杀死中外教徒，数十年的深重屈辱转化成民族主义的熊熊烈火。义和团提出的口号是“扶清灭洋”。6月初，他们捣毁了长辛店铁路和丰台铁路，攻击正在保定修铁路的外国工程师，然后向北京、天津进发，攻打东交民巷的各国使馆。6月10日，英、俄、日、法、德、美、意、奥八国联军共2000余人，从天津向北京进犯，双方在廊坊附近发生激战。义和团的拳民充满了神怪气质，他们宣称穿上一件

画有符咒的衣服或喝了一种“神水”后就可以刀枪不入。6月初，慈禧曾委派军机大臣刚毅和赵舒翘前往涿州，亲自验看义和团各种“神功”是真是假，两个老兄弟经过两天考察，竟认定“神功可恃”，老糊涂的慈禧信以为真，于是下决心与诸国开战。这很像60年前林则徐深信英国士兵的膝盖是不会弯曲的，一个误判的细节足可以改变一个国家的命运。慈禧下诏与各国宣战，号召“义民成团，藉御外侮”。8月14日，八国联军两万人攻陷北京，洗劫三日，并冲进紫禁城，掠走大量珍宝，犯下所谓的“文明人”最野蛮、最不齿的罪恶行径。慈禧化装成东北老太太携光绪皇帝仓皇西逃。后世将这一段很哀伤而奇异的历史称为“庚子国变”。



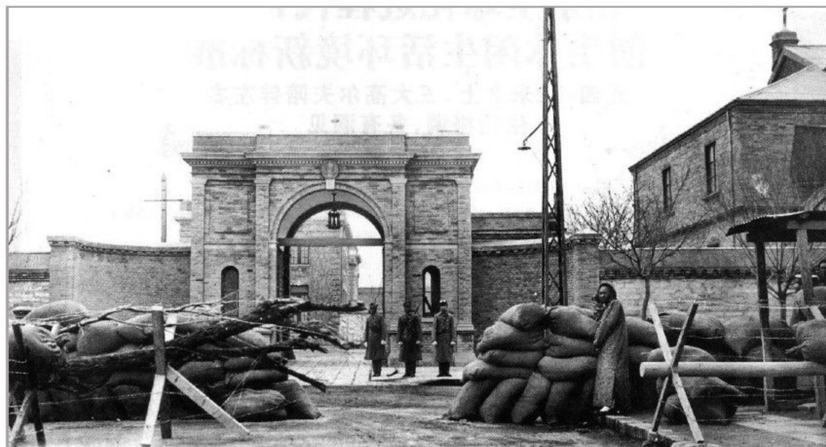
▲义和团揭贴

北京惨遭洗劫的同时，各国军舰也气势汹汹地游弋在上海港、广州港及长江沿岸，商业富足的南方眼看也难逃一劫。这时候，官商盛宣怀和士商张謇联手出演了一出很精彩的“互保大戏”。

5月间，义和团进入北京的时候，盛宣怀就觉得大事不妙。他借口到上海“考察货物时价”悄悄南下，一边打理实务，一边密切关注时局。对义和团运动，他力主镇压，认为“拳会蔓延，非速加惩创，断难解散”。他的观点得到洋务派大佬们的认可。当时，李鸿章被派到广东任总督，张之洞在湖广，刘坤一在江浙，袁世凯在山东，也就是说最清醒的官员都不在朝堂，北京任由慈禧胡来。当老太后悍然向八国宣

战的时候，四大总督都知道大祸将至，张之洞在圣旨下达同日电奏朝廷，“恳请严禁暴民，安慰各国，并请美国居中调停”。李鸿章更绝，他径直对辖内官员说，北京的电报发错了，“此乱命也，粤不奉诏”。但是，大家对如何解决危机仍束手无策。

这时候，盛宣怀提出“东南互保”方案。具体来说，就是四大总督向各国公使保证，他们将“奉诏”自保疆土，长江及苏杭内地的外国人生命财产，由各督抚承诺保护，上海租界的中外商民生命财产，则由各国共同保护，“此疆尔界，两不相扰”。



▲庚子国变时北京外国使馆情景

互保方案明显与慈禧的宣战圣旨相悖，若按清律，是大逆不道的灭门大罪。盛宣怀斗胆提出，居然得到李鸿章、张之洞等人的响应。在南通办纱厂的“状元企业家”张謇得闻此议，也非常认可，并积极参与促成。几位总督中，刘坤一最为首鼠两端，他对形势判断不清，与李鸿章、张之洞等人又有心结矛盾。这时候，跟他交情最深的张謇出面劝说，张謇在回忆录中对这一段有精彩的描述：“刘坤一犹豫，复引余问：‘两宫将幸西北，西北与东南孰重？’余曰：‘无西北不足以存东南，为其名不足以存也；无东南不足以存西北，为其实不足以存也。’刘蹶然曰：‘吾决矣。’告其客曰：‘头是刘姓物。’即定，议电鄂约张（张之洞）。”由此可见，刘坤一听了张謇的进言，终于决定提着脑袋搞互保。

张謇搞定刘坤一后，盛宣怀则连日周旋在各国公使之间，“忧心焦思”，力图说服。盛宣怀主商多年，身份亦官亦商，在各国公使看来，是全中国最有信用的人之一。况且，他们也不希望江南战乱，损

害自己已有的商业投资。互保动议竟然得到了实施。经过盛宣怀、张謇等人的努力，在北京硝烟满天的时候，南方终于没有发生战事。《清史稿》记录此事，认定“宣怀倡互保议”。

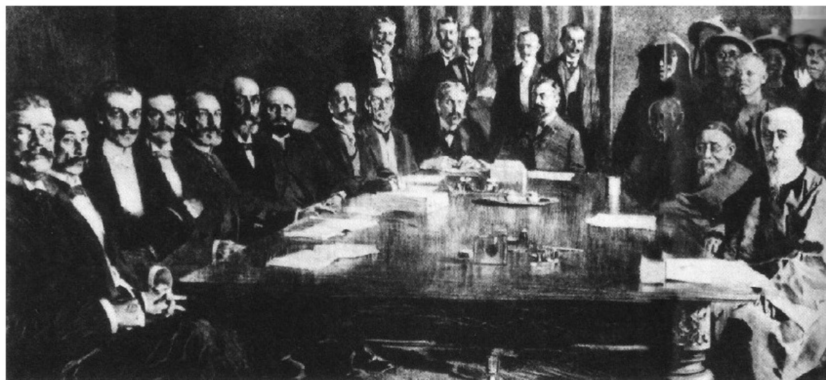
“东南互保”在中国政治史上是一个标志性事件，圣旨被当成“乱命”，意味着中央政权至高无上的权威性已经瓦解，皇权陨落，看来只是一个时间和方式问题了。而让人意外的是，促进此事者，却是一群注重实业的官商和士商。盛宣怀在当时的官阶只是一个二品顶戴的“道员”，而张謇更不过是一个已经下海经商的状元，其他活跃的人还包括汤寿潜和沈曾植等人。汤寿潜当时是浙江一个学堂的校长，后来与张謇合资创办了中国第一家民营轮船企业大达轮步股份有限公司，沈曾植则是南洋公学（后来的上海交通大学）监督（校长），后来创办过造纸厂。

在某种意义上，这是近现代史上，新兴的企业家阶层第一次在政治上展现自己的智慧和能力。他们的成功，得益于开明理念、社会声望、商业实务上的积累以及独特的妥协智慧。

庚子国变后，慈禧被吓破了胆，日后讲出了“倾举国之力，与洋人结欢”，“宁与洋人，不与家奴”等著名混话。为了跟列强谈判，她又想到了李鸿章，于是急命李鸿章复职直隶总督，从广州赴京与列强谈判。

李鸿章奉诏北上，途经上海，专门召见刚刚忙完互保事宜的盛宣怀。两人在位于宝昌路的盛家花园（现在的淮海中路1517号）促膝对话两昼夜。烛火明灭黯淡月，天公不语对枯棋，此情此景，竟比30年前曾国藩与赵烈文的那场夜谈更为凄切。临别，77岁的李中堂与比他小20岁的盛宣怀，执手相看泪眼，留下六字曰：“和议成，我必死。”

1901年冬，李鸿章签下中国历史上最大的赔款条约《辛丑条约》，赔款列强共4.5亿两白银，分39年付清，本息共计9.8亿两。当时清政府的年财政收入约为8800万两，也就是说，辛丑赔款相当于11年的全国财政收入总和。[52] 11月7日，李鸿章在京郊贤良寺郁郁而亡，临终时“双目犹炯炯不瞑”。



▲清朝签订不平等条约——《辛丑条约》

李鸿章去世，清政府失去了最后一根支柱，凄风苦雨，大厦已是摇摇欲坠。李鸿章曾对自己作如下总结："我办了一辈子的事，练兵也，海军也，都是纸糊的老虎，何尝能实在放手办理，不过勉强涂饰，虚有其表，不揭破尤可敷衍一时。如一间破屋，由裱糊匠东补西贴，居然成一间净室，明知为纸片糊裱，然究竟不定里面是何等材料。即有小小风雨，打成几个窟窿，随时补葺，亦可支吾应付。乃必欲爽手扯破，又未预备何种修葺材料，何种改造方式，自然真相破露，不可收拾，但裱糊匠又何术能负其责？"[53]

他的死敌、维新派人士梁启超认为李鸿章的局限在于对制度改革缺乏认识和决心，"以为吾中国之政教风俗无一不优于他国，所不及者惟枪耳，炮耳，船耳，机器耳"。梁启超因此说："吾敬其才，惜其识，悲其遇。"[54]

李鸿章临终前一日，俄国公使还逼他在条约上签字。他呈慈禧太后《绝命诗》一首曰："劳劳车马未离鞍，临事方知一死难。三百年来伤国步，八千里外吊民残。秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。海外尘氛犹未息，请君莫作等闲看。"言辞凄惨，若秋风落叶。

跟恩师曾国藩一样，他倾毕生之才智没有能够拯救这个给他带来无上荣耀和漫天耻辱的帝国。学者刘广京在《剑桥中国史》中对他的基本判断是："李毕生对外国的意图始终怀疑。他同外国人的所有交道中，都坚持维护中国的利益。"遥想59年前的1842年夏天，风华正茂的安徽才子李鸿章弱冠赴京。是年，中英《南京条约》刚刚签署，少年李鸿章心忧国难，做《入都》十首，诗内有"一万年来谁著史，三千里外欲封侯"，一时传诵京城。[55]然而，在其后的将近一个甲子里，他却连续签下《烟台条约》、《中法新约》、《马关条约》、

《中俄密约》及《辛丑条约》，成了人人唾弃的“卖国第一人”。1979年版的《辞海》称他是“中国近代史上媚外卖国的典型人物”。造化弄人，竟可至此。

李鸿章逝后，曾有人预言他的“幕中第一红人”盛宣怀肯定是鸿运到头了。没有想到，他仍然是屡当重任。究其原因固然颇多，而最紧要的一条则是，国内实在没有人比他更会办理实业了。1901年12月，他被加赏为太子少保衔，第二年2月，授工部左侍郎，进入中央决策机构。

从戊戌变法失败到庚子国变，中央威严尽失。变革力量从体制内转到体制外，后来10年，孙中山的革命党不断起义，激进思潮日渐蔓延。而中国企业成长的主流，也从由上而下的洋务运动，转而为由下而上的民间创业热潮。

1900年之后，张謇的大生纱厂进入全盛期。在义和团运动中，北方大乱，南方却未受影响，而局势动荡，造成洋纱进口明显减少，机纱市场价格挺俏。这年秋天，张謇在日记上高兴地写道：“厂事复转，销路大畅。”到年底，大生获纯利达11.8万元。从1901年到1907年，张謇一口气先后创办了19家大大小小的企业，赫然成为国内规模最大的民营企业集团。

张謇经商十分成功，不过作为士商代表的他却志不在此。

在“东南互保”中倾尽全力后，他继而起草了一份《变法平议》，提出42条具体的改革意见，呈递给朝廷后，竟无任何下文。失望之余，他决心从实业、教育入手，在民间层面实现自己改造社会的理想。他曾对人说：“我知道，我们政府绝无希望，只有我自己在可能范围内，得尺得寸，尽可能得心而已。”

张謇的精心构思是，靠一己之力量，彻底改造自己的家乡南通县。而实行的办法就是“父教育，母实业”，把南通建成一个带有自治性质的模范城市。

1903年开春，张謇在南通创办小学。那时一般都叫“学堂”，张謇称“学校”很是超前，10年后，新生的民国教育部才通令全国一律改称“学校”。张謇的小学分为本科和讲习科。4月23日，本科生复试的试题是他亲自拟的，经义兼国文的题目是“先知先觉释义”，历史题为“三代学制大概”，地理题为“中国生业物产大概”，还有两道算术题。



▲大生纱厂

据记载，考试那天，大雨滂沱，学生都是撑着油纸伞来的。监考的教习中就有以后鼎鼎大名的国学大师王国维，另外还有多位日本籍教习。张謇壁立校门，淋雨迎候每一个学生。学校开学前夜，张謇和一个助理逐一检查学生宿舍，月沉星稀中，助理举蜡烛，他拿锤子，在每个房间门口钉名牌，把钉子敲牢，直到后半夜。他为学校立的校训是“坚苦自立，忠实不欺”。为了提高教师收入，有一年，他在一次股东会上提议，把旗下一家垦牧公司原来的3000多股按4000股分派，多出的近千股作为红股份，给南通师范学校450股，公司职员460股。

南通原本是个偏处一隅的小城，在张謇办厂之前，城内人口不过4万，没有任何工业，只有零星的手工作坊，人们按农业社会的节奏遵循着传统的生活方式。小城被一条叫濠河的河流所环绕，千百年来有“富西门，穷东门，叫花子南门”之谓，张謇便把自己的事业都投注在南门之外、濠河以南的荒地上。他立誓要在这里建一座中国最好的模范城。随着他的企业日渐增多，荒芜的城南竟渐成气候。南通旧城内民房矮小密集，街道狭窄，宽不过两间，只能通人力车。南边的新城则道路宽广，可通汽车，沿着濠河和模范路，南通师范、图书馆、博物苑、更俗剧场、南通俱乐部、有斐旅馆、桃之花旅馆，以及女工传习所、通海实业银行、绣织局等企业及公共设施比邻而兴，南通向外界展示出自己最近代的一面。



▲张謇办的南通师范学校

张謇经商一生，所积财富数百万两，大多用于教育和地方建设。他的平常生活十分俭朴，每餐不过一荤一素一汤，没有特别客人，不杀鸡鸭。1903年，他应日本博览会之邀去日本考察，买的是最便宜的三等舱客票。有人惊讶于他的节俭，他答曰：“三等舱位有我中国工、农、商界有志之士。一路与他们叙谈振兴实业之大事，乃极好良机，求之不得。”他曾计算，经商20多年中，用在公共事业上的工资、分红可计150多万两，加上跟他一起办企业的哥哥所捐，总数超过300万两。

张謇多有名言留世。他尝言：“天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，却不与草木同腐。故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。”斯人的眼光与胸怀，实为百代仅见。

从张謇等人身上，我们看到的事实是，在国难乱世之中，新生的企业家阶层并不是一群只知道维护一己利益的人，也不是一群被改造的、随波逐流的人。他们在很多时候表现出来的勇气和理性是其他阶层的人们所不及甚至不能理解的，他们因自己的事业而形成了一股特别的力量，在有些时候，竟让人觉得他们也许是真正勇敢的人。

在晚清，张謇与盛宣怀是民营企业与国营企业的两大代表人物，对比两人的事业格局，十分有趣。

自1895年之后，盛宣怀的注意力全部投注在钢铁、矿产、铁路和银行等领域。这些公司均属于资源性行业，需得到强大的政府政策扶持，因垄断而具有暴利性。张謇的事业则在纺织业、围海养殖等民生产业。在这些领域中，进入已无门槛，国际资本聚集，是一个充分竞争性市场。两人事业，上下游泾渭分明，竟俨然成了规律。在后来100年的中国经济中，国营资本大多循的是盛式路径，而民营资本走的正是张謇道路。

1900年之后，正当张謇的纱厂生意十分兴隆的时候，江浙一带的民间资本也迎势而上，纷纷投入现代的民生产业。其中，对日后影响最大的是无锡荣家兄弟。

1902年3月，一家保兴面粉厂在无锡西门外梁溪河畔的一个土墩上悄悄开业了。它占地17亩，工人30个，最显眼的是它有4套法国造炼的大石磨，引擎60马力，磨出来的面粉又细又白，每日夜可出面300包。它的主要投资人是荣宗敬（1873～1938）、荣德生（1875～1952）兄弟，共集资3.9万两白银。荣家兄弟出身贫寒，太平天国起事期间，无锡遭遇战乱，荣氏一门几乎灭绝，其父因为在上海铁铺当学徒才幸免于难。10多岁时，两兄弟就背着一个小包裹到广州、上海等地谋生计。因头脑活络、手脚勤快，他们竟慢慢地有了一些积蓄。到1896年，他们与父亲一起在上海开了一家广生钱庄，自己当起了小老板。又过了几年，钱庄生意清淡，父亲也因病去世，兄弟俩决定转行去做面粉厂。

当时国内已开业12家机器面粉厂，最出名的就是老状元孙家鼐家族开办的阜丰面粉厂，保兴是最小的一家。荣家兄弟的工厂从一开张那天起就不顺利，当地乡绅告荣家兄弟私圈农田，还投诉他们搞了一根大烟囱正对着学宫，有碍风水。一场官司风波打到了两江总督府，幸好总督刘坤一是个洋务派，把讼书给驳了回去。面粉生产出来以后，销路很差，头一个月就积压了上千包，因为江南人以大米为主食，面粉销路在北方。荣家兄弟从来就没有跨过江，对那边的市场是两眼一抹黑。开厂一年多，其他股东就灰心丧气撤了资，两兄弟只好把名字改成茂新，重新去办了注册。



▲荣宗敬

天下的生意都是咬牙熬出来的。荣家兄弟渐渐显出了经营上的才干。

他们先是物色到了营销上的能人，专门去打开北方市场。他们在销售上还动了很多脑筋，比如在面粉包里随机放进一块铜元，作为“彩头”，给消费者带来意外的惊喜，这种促销花样在很多年后仍然有效。1904年，东北爆发了日俄战争，面粉需求陡然增加，生意一下子就好了起来。两兄弟还十分重视对新技术的投入。1905年，他们得知英国的制面设备比法国的要好，马上决定购进六部英制钢磨机器，生产能力顿时翻了一番。不久后，他们得悉美国研制出了新的面粉机，性能更加优良，于是又下决心举债采购。

荣家兄弟是一对十分奇特的组合。兄长荣宗敬长得浓眉方脸，英气逼人，做起事来雷厉风行，手段霹雳；弟弟荣德生则面圆耳长，慈眉善目，慎思笃行，稳健保守。两人在衣着上的区别也很明显，老大喜欢穿西装，整日发蜡闪闪；老二终年是青衫长褂，一副乡绅打扮。这种截然不同、颇为互补的个性也充分体现在生意上，甚至成为荣氏事业得以壮大的最重要的保证。荣宗敬大胆扩张，见到机会咬住就上，他的经营哲学是“只要有人肯借钱，我就敢要，只要有人肯卖厂，我就敢买”，是一个典型的激进战略痴迷者。在进口美制面粉机时，需12万两白银，茂新根本拿不出那么多钱，荣宗敬力主向洋行借款，先付两成，其余两年还清。荣德生有点迟疑，他则认定，“只有欠入，赚下还钱，方有发达之日”。1905年，就在面粉厂刚上正轨之后，荣宗敬当即提出“吃着两头，再做一局”，再办一家棉纺厂。从此，荣家靠面粉、纺纱起家，“既管吃，又管穿”，构筑出一个惊人的商业王国。当然，他的冒进个性也常常陷企业于巨大的危机。1907年，荣宗敬在上海做金融投机失手，造成数万元的巨额损失，连他先父创办的广生钱庄都搭了进去，钱庄被迫倒闭关门。生死关头，身在无锡的荣德生捧着自家田单及房屋单契，火速赶到上海，以此作保，才把荣宗敬从烂泥中拉了出来。



▲荣德生

后来20多年中，这种危急景象居然发生了多次，荣宗敬舔净伤口，依然猛打猛冲，荣德生则在后面掩护救难，每每把兄长和公司从悬崖边拉回。就这样，荣家事业在激进与保守之间，十分奇妙而迅猛地扩

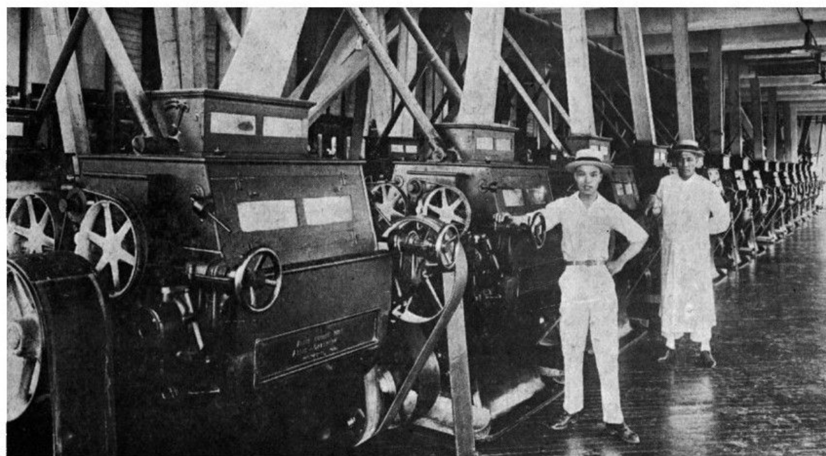
张。

1900年前后，中国商业界还发生了一个很大的事件，那就是洋务派最重要的矿务实业——开平矿务局被英国人骗走了。这个骗局牵涉英、德、美三国，甚至还是由一个后来当上了美国总统的年轻人操盘的。

开平煤矿由李鸿章决策、大买办唐廷枢一手创办。到1895年之后，它跟招商局一样，落入了佩着顶戴的官商之手，出任督办的是恭亲王的亲信张翼。煤矿的发展需要不断投入资金，朝廷没有资本注入，而张翼又不愿意让商股在总股本中占据优势，于是他选择了对外举债。1899年9月，张翼通过德国顾问德璀琳向英国墨林采矿公司借款20万英镑，以开平矿务局的全部资产作为抵押。代表墨林跟张翼谈判的是一个时年25岁、叫赫伯特·克拉克·胡佛（Herbert Clark Hoover）的美国年轻人。他在30年后成为美国的第31任总统，在他任内爆发了著名的1929年美国经济大萧条。

毕业于斯坦福大学地质系的胡佛是一年前来到中国的，他对勘探金矿充满了兴趣。在张翼的帮助下，他曾经在120名大清骑兵的护卫下，在华北一带四处探险。他还为自己起了个中国名字：胡华。在成为墨林公司驻天津代表后，他写了一份《开平矿务局报告》，内称："这项产业肯定值得投资100万镑，这个企业绝不是一种投机事业，而是一个会产生非常高的赢利的实业企业。"

1900年6月，义和团在天津起事，很快蔓延至北方，京津一带惊恐万状。胡佛和很多外国人一样在天津公馆内被围困了一个多月。而此时，张翼也躲进了英租界的家中。一个多月后，八国联军攻陷北京。某日，英国驻天津领事亲自带兵冲进张宅，以张家养有大量鸽子为由，认定"疑与拳匪相通"，逮捕了张翼，把他关在太古洋行的一个旧厨房里。



▲面粉车间

当时，慈禧已经西逃，京津被联军控制，“通拳匪”是一个不用审判就可以杀头的罪名，张翼被吓得魂飞魄散。在被关押了两天后，德国人德璀琳出现了。他告诉张翼，天津的煤栈被烧毁了，唐山矿区乱成一片，为了避免战火，他建议将开平煤矿挂上英商的招牌。他随即取出一份事先拟好的“护矿手据”，内容是“委派古斯塔·冯·德璀琳为开平煤矿公司经纪产业、综理事宜之总办，并予以便宜行事之权。听凭用其所筹最善之法，以保全矿产股东利益”。也就是同意德璀琳可以自行处理一切事宜。德璀琳说，只要张翼签了字，由他向各国使馆担保张翼性命无虞。张翼签字，第二天就被放了出来。

7月30日，得到“便宜行事之权”的德璀琳跟胡佛坐在了一起，前者代表开平矿务局，后者代表墨林公司，签订了出售合约，价格是象征性的8英镑。根据这份合约，“开平矿务局所有之地产、码头、铁路、房屋、机器、货物，并所属、所受、执掌或应享有之权力、利益，一并允准、转付、移交、过割与胡佛……胡佛有权将其由此约所得的一切权力、数据、利益，转付、移交与开平有限公司”。胡佛把合约带回墨林公司后，得到了5000美元的奖赏，这在当年是一笔不菲的报酬。接着，墨林又转手将开平卖给一个名为“东方辛迪加”的英国财团。12月28日，新组成的开平矿务有限公司在伦敦注册。在签署正式“移交约”的时候，昏庸的张翼又被耍了一把，中文合同与英文合同存在明显的表达差异，中文为“保管、托管”，英文则为“出售”。为了安抚这个慷慨的大官商，胡佛则答应张翼可以担任终身“驻华”督办，其所持有的3000股开平老股可换成7.7万新股，此外还给他20万两白银用于打点上下。第二年2月下旬，英军进驻矿区，升起米字旗，胡佛被任

命为新公司的总办，并得到8000股的公司股票。他搞了半年的接管工作，在写给董事会的报告中称："我们的任务完成得令人满意，而留给我们后任的乃是一个前程远大的企业。" [56]

开平矿务局被骗走后，闯下大祸的张翼一直刻意隐瞒此事。直到1902年11月，因为一次"降旗事件"此事才被捅了出来。当时煤矿悬挂了清朝黄龙旗和英国米字旗，英国人认为转卖事宜已经底定，就强行降下黄龙旗，结果引起矿工的强烈抗议。有人将此事密告袁世凯，骗局才告白天下，顿时引起朝野震惊。清廷责成张翼赴英国起诉墨林公司骗取煤矿一案，随张翼一起去的，是因翻译《天演论》、提倡"物竞天择"、"适者生存"而出名的著名学者严复。这场国际官司一直打到1905年底，张翼花费了百万白银，经过数月14次的开庭审理，法庭最终的判决却是，承认墨林有欺骗行为，但仍然以"无法强制执行"为理由将煤矿判给英方。清廷不敢得罪英国，此事居然不了了之。



▲胡佛

就在胡佛操盘骗取开平的时候，唯一提出抗议的是一个比他年长8岁的中国商人，他叫周学熙（1866～1947），时任矿务局总办。根据

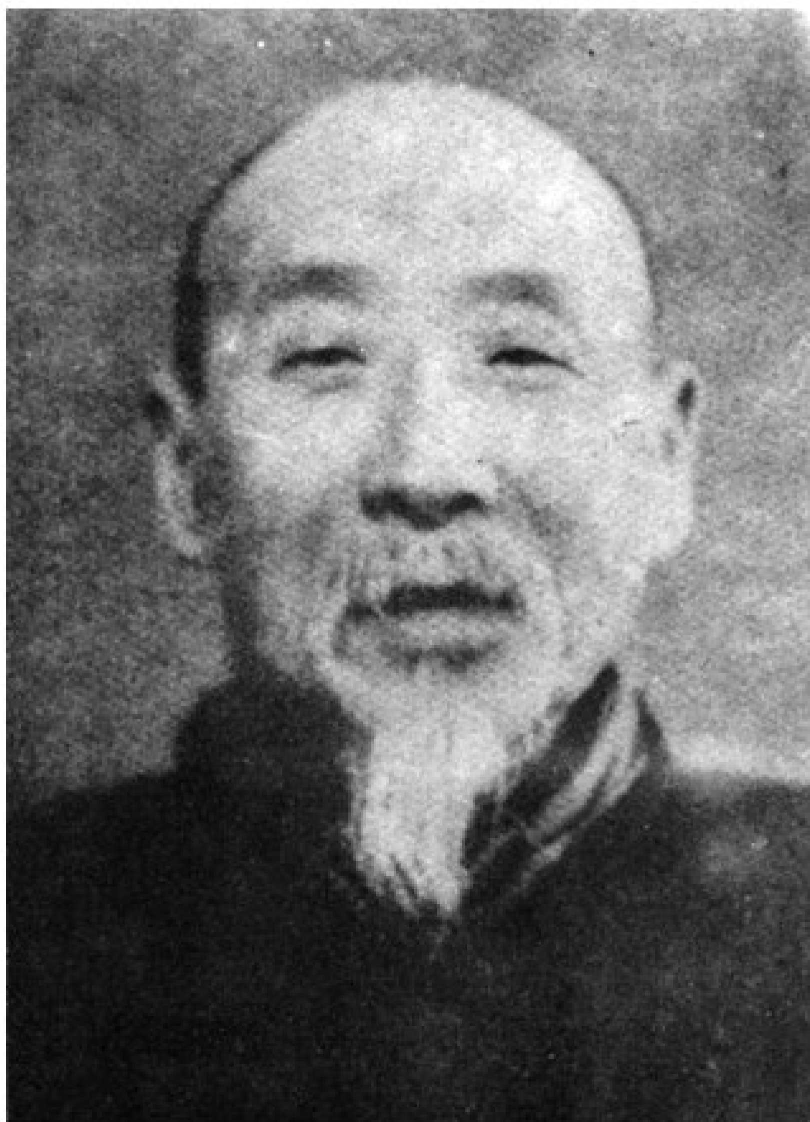
规定，在“移交约”上需有督办、总办一起签字，周学熙拒绝签字，并因此愤然辞职。在其后10年中，周学熙为了夺回开平，谋篇布局，大开大阖，商战从清朝一直打到民国，最终却还是功亏一篑。

【企业史人物】北方一周

晚清至民国初，北方最著名的实业家就是周学熙。

周学熙是继盛宣怀之后，声名最隆、成就最大的官商。他出身官宦世家，父亲周馥早年追随李鸿章，官至两广总督，也是一个著名的洋务派大臣。他跟袁世凯关系紧密，一度成为北洋政府的财政操盘手。周氏实业庞大，是民国初期规模最大的实业集团之一，周学熙与江南的张謇并称为“南张北周。”

周学熙30岁时就当上了开平矿务局的总办，一方面是因为他精于商略，另一方面则因周家与张翼是儿女亲家关系。张翼卖局后，周学熙愤然辞职，随后投奔当时正冉冉升起的政治新星、山东巡抚袁世凯。两人气味相投，袁世凯的一个儿子与周学熙的妹妹结婚，于是亲上加亲，结成官商同盟。



▲周学熙

周学熙对开平被骗耿耿于怀，发誓要将之收回。他认为能源是一切工业的基础，“煤为制造之根本，根本不立，他事皆无基础”。在张翼伦敦败诉后，他当即向袁世凯提出“以滦制开”的策略，就是在开平矿附近，再开办一个比开平大10倍的滦州煤矿，将开平矿区的矿脉团团围住，然后通过竞争压垮开平，使其就范，最终达到收回的目的。

这个很有创见和野心的想法得到了实施。1907年，滦州煤矿有限公司成立，周学熙出任总理，以50万两官银启动，另募200万两商股，注明“招股权限为华商，概不搭入洋股”。为了表达支持，已经升任直隶总督兼北洋大臣的袁世凯宣布“滦州煤矿三百三十平方里严禁他人采矿”，同时明定该矿是北洋官矿，为北洋军需服务。

周学熙在滦州开矿时，手脚并用，土洋齐上，既使用了最新式的采煤机械，也土法上马挖了很多小煤窑，一时间开平矿区四周星罗棋布，顿成被围之势，十分恐怖。从1908年正式投产到1912年，滦州煤矿产煤130多万吨，在京津市场的销量不断上升。为了形成市场压迫，周学熙一开始就用上了价格战，同样品质的煤硬是比开平的价低。在1906～1910年期间，开平的效益一直非常不错，年均获利有200多万两，股息率年均达12.5%。滦州煤的骚扰战略让英国人大呼吃不消，1911年之后，开平煤也就地降价销售，甚至一度把价格压得比滦州煤还低。周学熙也有点受不了，他向各洋行借款，又遭到开平公司的暗中阻挠，最后不得不发行了150万两的债券。

开平与滦州的缠战，打到双方皮开肉绽，两败俱伤。周学熙与英方就两矿合并事宜多次谈判交涉，双方在公司性质、利润分配和管理权三个敏感问题上争执不下。最后，英商眼看中央政府抱定支持周学熙的态度，争执下去已没有好处，便同意将开平交还中方，代价是要“赎款”270万英镑。周学熙讨价还价，减至178万英镑。英方已决定同意。可是，局势在1911年10月又发生了180度的大突变。

那个月，武昌爆发了辛亥革命，朝廷岌岌可危，北方港口各国军舰拉响警笛，仿佛又重现11年前庚子国变的凶险景象。滦州公司的股东们生怕再次出现当年被洋人枪杆子夺走煤矿的悲剧，匆匆同意再议合并。于是，主客顿时易位。11月，开平、滦州达成“合办条件协议十款”，同意合并成中英开滦矿务有限公司，股权对等平分，利润则由开平得六成，滦州得四成，管理权由英方把持。

开滦合并的得失，在商业史上很有争议。有学者认为，这场合并对于开滦双方都是好事，两大煤矿从此不再打价格战，达到了整合的规模效应，在商业谈判上也算是平等，与当年的张翼卖局已不可同日而语。也有学者认为，开滦合并实质上是“以开并滦”，滦州煤矿以十倍面积只得四成利益，而且管理权尽入英人之手，其结果与周学熙的开办初衷简直南辕北辙。开滦案例再次以最直接而残酷的方式证明了那个道理——国不强，则商不立。此后30多年，开滦煤矿始终被英资公司控制，一直到1948年年底才由新中国收回。

周学熙对开滦合并的结局当然是十分伤感，他拒绝出任新公司的督

办。在日记中，他慨然曰：“吾拂虎须，冒万难，创办滦矿，几濒绝境，始意谓，将以滦收开，今仅成联合营业之局，非吾愿也。”[57] 他还在家中写了一副对联：“孤忠惟有天知我，万事当思后视今。”壮士未竟之意，斑驳落寞纸上。

就在滦州煤矿跟英国人大打出手的同时，周学熙利用袁氏背景创办了众多实业。跟盛宣怀一样，他经商的主要手段是谋求官商垄断，而一生最重要的商业对手，则大多是跨国公司。


奏辦
京師自來水公司
憑票取水一挑
此票以宣統二年五月初十日爲限在此限內每銅元一枚售票四張無論何處街市龍頭皆可取水如逾期限即作爲廢紙

▲当年北京水票

1906年，他办了启新洋灰厂，是当时唯一的大型国产水泥工厂。当时水泥市场被日本企业垄断，为了挤垮启新，日商采取价格战，一袋日本水泥在日本本土的销售价是2.97两，运来中国的运费平均每袋2.5两，但日商却以每袋3两的价格出售，明摆着每袋亏损2.4两。启新起而应战，将原来每桶的售价从2.25两降到1.55两，袋装水泥则从每袋1两降到0.7两。为了降低制造成本，周学熙要求自己控制的滦州煤矿以七折价格向启新供煤。同时，他充分利用官商优势，包揽了当时几乎所有重要的建筑工程项目，诸如淮河铁路桥、黄河大桥，青岛、烟台、厦门、威海等地的海坝、码头，以及北京图书馆、燕京大学、大陆银行、交通银行、河北体育馆、上海邮政总局等有名建筑，用的都是启新公司的马牌水泥。在修建京张、京汉铁路时，朝廷甚至明令要求使用马牌水泥。双管齐下，周学熙硬是从日本商人手中抢走水泥市场，垄断中国市场10余年，销量达到全国总销量的92%以上。

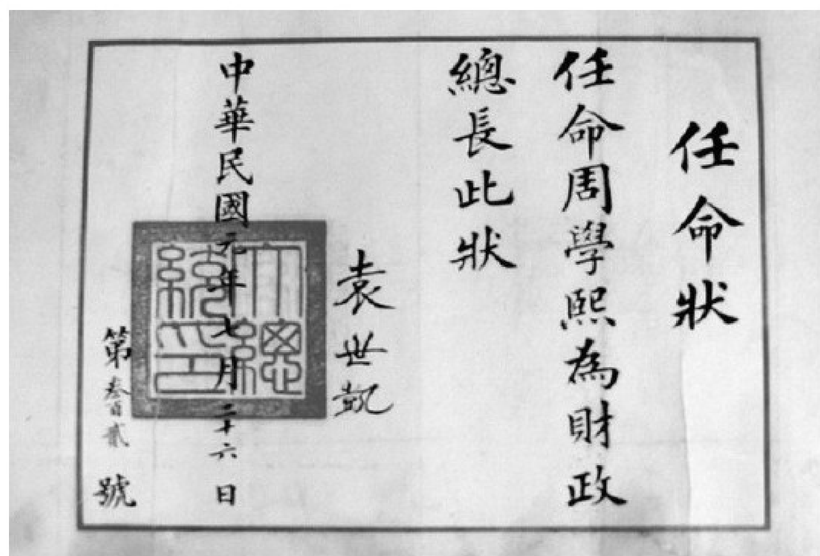
1908年，周学熙获准在京城建设自来水工程，他用22个月把20万米长的水管铺遍了北京城。1915年，周学熙在天津创办纱厂。他向袁世凯讨得特权，所购机器物料及棉花等原料免除一切捐税，制成的纱布也只征收一道出厂税，之后在各省销售不再征税。这种优惠自然让纱厂获得暴利。此外，他还创办了中国实业银行，投资创办耀华玻璃公司，拥有公路、铁路和运河的运输主动权，逐渐形成了一个庞大的周氏企业集团，其总资本最高时达到4000多万银元，为全国最大企业集团之一。

在经商同时，周学熙还担任了袁世凯的“钱袋子”。1912年，袁世凯出任民国大总统，国库空空如也，周学熙受邀出任财政总长。他跟英、法、美等六国财团洽谈借款事宜，当时国事一日三变，南北貌合神离，以周学熙的手段竟也没有腾挪的空间。在袁世凯的催促下，向英国汇丰、德国德华等五国银行借款2500万英镑的《善后借款协议》最终达成。这笔贷款以全国盐税为抵押，是财政史上的一大痛事，而且，债券九折出售，八四实收，实际借到不过2100万英镑，再扣除之前的种种垫款600万英镑、各省已借的280万英镑以及革命期间各国损失赔款200万英镑，政府实得竟不过债面的一半，可是，47年的利息却高达4285万英镑。周学熙在这场谈判中百般周旋，受尽折磨，条款公布后更是被国人痛骂卖国，他深以为耻，不久就辞去职务。

1915年，他再度被袁世凯请出担任财政总长。当时，张謇担任农商总长，“南张北周”一同入阁，算是报章上的一件逸事。两人都由官绅而成巨商，但是却因路径不同，而有着完全不同的经济政策理念。

张謇在创业过程中深受官僚之害，所以他一直认为官方介入企业只会破坏经营自由，与民争利，必然导致企业的失败。他同情在官僚和外商夹缝中艰难生存的民营企业，用“千万死中求一生”来形容私人企业的困境，所以他愿意代表私人资本发出缩减垄断、扩张民营的呼声。他就任农商总长后就发布公告：“从今天开始，凡隶属本部的官办企业全部停办，改由招商承办；但是有一些大宗的实业，比如丝茶机械等，一两家私人公司是无法经营的，但其重要性关乎社会农商业的进步，那么，可由官方先作规划，引起人民的兴趣，然后交给民营承办。”其思路脉络，与日本明治维新的主张基本吻合。

周学熙则俨然是官商出身，所从事商业都与政府丝缕相关，颇得其利。所以，与张謇的自由商业主义全然不同的是，他在财税经济等各方面都表现出强烈的国家主义。他提出要“实行国家社会主义，使各种产业勃兴，大开利源”[58]。他主导规划了十大实业与交通建设项目，包括云南铜矿、延长石油、利国铁矿、漠河金矿、秦皇岛商埠、海塘船坞、口北铁路、各省铁路，沿江一带实行森林法，开设纺织工厂等。这些项目都带有浓厚的中央计划色彩。


任命状

任命周學熙為財政總長此狀

袁世凱

中華民國元年七月二十六日

第叁百貳號

▲任命状

也是在当总长的时候，他谋划在天津办纱厂。他一方面广邀政府中的大员入股，袁世凯的儿子、政府总理、内阁部长及大军阀等多人成为股东；另一方面就是向政府争取种种政策优惠，在取得了税收上的重大减免后，他甚至还提出“在直、鲁、豫三省专办30年”，也就是整个

华东地区只能由他老周家独营纺纱厂。此议要得到财政部和农商部的共同批准。周学熙自己就是财政总长，很爽快地盖了“同意”的大印。到了张謇执掌的农商部却卡了壳，这一条硬是被拦了下来，周、张二人一时闹得很不愉快。

袁世凯称帝未遂，身死北京。周学熙失了靠山，以往优惠一一失去，各家实业更是成了军阀们侵蚀争夺的对象。周学熙急流勇退，到1927年已基本退出商界，这时他不过61岁。其后20年，他一直躲在天津三多里的周公馆里当十分低调的寓公。他在家中设了一个师古堂，整天穿着蓝布袍子，以诵读程朱理学打发时光，他甚至反对子孙上新式学堂。临终时他留下《示儿最后语》诗两首，内有“但愿子孙还积德，闭门耕读续家声”。周氏后人再无大商者，他的儿子周叔迦成一代佛学大师，创办中国佛学院，其孙周绍良是著名的红学家和敦煌学家。

后世，罕有人知周学熙。他极偶尔会被提及，却是因了一则戏剧“八卦”。1934年，出生于天津的清华大学学生曹禺创作了四幕话剧《雷雨》，因鲜明的反封建主题和浓烈的悲剧色彩而轰动一时，曹禺成了中国最杰出的话剧家之一。《雷雨》的故事地点发生在天津，主人公是个大实业家，名叫周朴园，而其居所就叫“周公馆”，因此很多人猜测该剧讲的就是周学熙家族的故事。一直到很多年后，曹禺才在一篇短文中“澄清”说：“周家是个大家庭，和我家有来往，但与事件毫无关系。我只不过是借用了一下他们在英租界的一幢很大的古老的房子的形象。”[59]

1905 立宪急先锋

一个人办一县事，要有一省的眼光，

办一省事，要有一国的眼光，

办一国事，要有世界的眼光。

——张謇：江苏省咨议局演讲，1909年

1905年，是中国近代史上最激进的年份。朝廷以令人炫目的速度推出了各项变革，涉及政治、社会和财经等诸多方面，其力度之大、范围之广、震撼之强早已远远超出百日维新时期提出的所有内容。

然而，正如法国政治思想家托克维尔（Alexis de Tocqueville）所言，“对于一个坏政府来说，最危险的时刻通常就是它开始改革的时刻”。[60] 1905年的晚清留给后世的悬念正是：为什么变法力度如此之大，而最终还是无法避免帝国的覆灭？覆灭是变革导致的结果，还是变革失败的结果？在改朝换代的过程中，经济变革与政治改革的权重各有多大？它们应该如何协调推进？而且，企业家阶层到底扮演了怎样的角色？

变革的能量其实已经蓄积了30年，它只是不断地被打断，然后又在内部的争乱与外部的侵辱下，再次更猛烈地集结。它如地火在地表层下愤怒地流淌，一有裂缝，就会不可遏制地喷射出来，造成巨大的、难以控制的动荡。在1905年，三种力量角力中国的态势已经十分明显，一是立宪派，一是革命派，一是摇摆迟疑的朝廷执政者。三者之间的力量消长以及妥协合作，将决定中国的命运。企业家阶层在这时还没有构成一支独立的力量，他们因各自理念、利益诉求的不同，而分别选边投靠。

庚子国变后，国民情绪曾经陷入短暂的消极，然后又被极大地激发起来，而刺激点便是1904年爆发的日俄战争。当年2月6日，日本对中国旅顺口的俄国舰队发动突然袭击，两国为了争夺在东北的利益，以中国领土为战场，展开了一场大战，清政府竟然以“彼此均系友邦”为理由，宣布“局外中立”。这一仗一直打到1905年5月，以日本战胜结束，这个东亚小国，在不到10年的时间里先后战胜人口、国土面积均数十倍于自己的两个大国，真正不可一世，崛起成亚洲最强的现代国家。



▲慈禧

在日俄战争中，中国东北变成焦土一片，百万国民生灵涂炭，而主政者却无比屈辱地作壁上观，其无耻低能已无以复加，帝国的威严和信

用双重破产。在士大夫和知识阶层，民族主义猛然抬头，求变之声不可阻挡。据日本学者市古宙三的计算，在这一年前后，前往日本留学的青年大大增加，人数很快超过万人，费正清称之为“到此时为止世界史上最大规模的学生出洋运动”[61] ，其中不少人成为中国政界、军界、知识界和商界的重量级人物。日本著名教育家松本亀次郎在1927年曾统计说：“今日中国军人中，位居中上将者，有三分之二曾经留学我国。”[62] 在国内，一项又一项的变法被提上了日程。

变法的内容，主要涉及财经、社会和政治三大方面。

清政府在财经上的除旧立新显得最为大胆，这一点在后世很少被观察到。因为不涉及政体，所以，晚年的慈禧对财经变革的奏折几乎是“从善如流”。然而，由于缺乏整体性的规划以及国家主义的模式，晚清的经济变革宛如一个怪胎，最终也因为国家资本与民间资本利益链条的崩裂，而直接导致了帝国的灭亡。

早在1903年7月，朝廷就专门设立了商部，作为中央政府制定商事法及相关法律的主要机构，下属设立了商务局、劝业道、商律馆、商报馆、公司注册局、商标局等各级商务行政机构，张謇等商界名流被延聘为商部顾问官。第二年1月，商部颁布《钦定大清商律》，包括《商人通例》9条和《公司律》131条，这是第一部现代意义上的公司法。此后，商部又颁布实施《商会简明章程》等一系列商事法规，1906年颁布《破产律》和《试办银行章程》、《大清矿务章程》，等等。这些法律的拟订和发布，建立了第一套比较完整的商法体系，意味着中国公司由沿袭千年的特许主义，进入了现代商业的准则主义。1906年，朝廷进一步将商部改组成农工商部，同时设立学部。

商部还仿照西方国家和日本的商会模式，倡导各地商人设立商务总会和分会。1904年颁布的《商会简明章程》有26条具体的操作规则，其中第二条规定：“凡各省、各埠，如前经各行众商，公立有‘商业公所’及‘商务公会’等名目者，应即遵照现定部章，一律改为‘商会’，以归画一。其未设立会所之处，亦即体察商务繁简，酌筹举办。”这是中国第一次允许民间创建商人组织。

在行政机构创建、法律拟订和商人组织的倡建中，朝廷多次表达了对商业的尊重。在商部成立的章程第一款中，就明文规定：“设保惠司，专司商务局、所、学堂、招商一切保护事宜。”1904年的一份上谕中更说：“自积习相沿，视工商为末务，国计民生日益贫弱，未始不因乎此。”所以，必须“扫除故习，联络一气，不得有丝毫隔阂，致启弊端，保护维持尤应不遗余力”。这些圣旨语言上传下达，对社会风气和舆论的引导无疑是十分具有震撼性的。

更有趣的是，为了表达重视商业的决心，朝廷算是费尽了脑筋。虽然皇帝手中已经没有“米”了，但还是可以送出一大堆的“帽子”，在专门公布的《奖励公司章程》中就明确写着，“现在朝廷重视商政，亟宜破除成见”，于是规定，奖励之大小视集股之多少而定，集股5000万元以上者，奖予商部头等顾问官职，并加一品顶戴；集股2000万元以上者可封一等子爵、一品顶戴及双龙金牌；1000万元以上封男爵；500万元以上、800万元以下者，则奖予商部四等顾问官，加四品顶戴。一个叫张振勋的商人因集资招股和捐献“贡献尤大”，被授予侍郎衔三品京堂候补、考察外埠商务大臣、太仆寺卿。

这种重商政策，自秦始皇以降，千年一见。民国学者杨杏佛曾感叹地说：“中兴名臣曾国藩仅赏侯爵，李鸿章不过伯爵，其余百战功臣，竟有望男爵而不可得者，今乃以子男等爵奖励创办实业之工商，一扫数千年贱商之陋习，斯诚稀世之创举。”[63] 这种用行政等级“吸引”和“奖励”企业家的行为，似乎是中国文化的一个特色，百年以后仍屡试不爽。

清政府在经济领域接二连三地释放出来的变革决心和措施，让中国气象为之一新。费正清在《剑桥中国史》中认为：“只是在1905～1911年中国工业出现之后，利润的诱惑才占了上风，经济收益才变成主要动机。”

自《公司律》等法律出台后，中国有了正式的公司数量统计。据张忠民在《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》[64] 一书中的计算，从1904年到1910年，全国正式注册的公司大约410家，远远高于1903年可能存在的100多家公司。另据林增平的统计，前30年有据可查的72家近代企业中，官办、官督商办占总资本额的77.6%，商办只占22.4%，到这一时期前后正好倒了过来，商办资本已占76.3%。1905～1908年中，全国新设厂201家，投资合计达4581万元，年均设厂50家，年增资本1145万元。年均设厂数分别超过洋务运动30年间所设厂数的20多倍与甲午战争后的2.5倍，投资额分别超过5.7倍与2.9倍。投资范围也更为广泛，除原有的缫丝、棉纺、火柴等业有了较大发展外，烟草、肥皂、电灯、玻璃、锅炉、铅笔、化工等业也有了民族资本企业的出现。股份制公司到1911年时已达977家。

很多学者称，1905年前后数年，“民之投资于实业者若鹜”，公司创办数量超过了洋务运动30年国家投资的总额。日本的中国问题专家安原美佐雄因此断定，1905年是中国现代工业发展的新起点，即从“国家兴业时代”进入了“国人兴业时代。”



通海墾牧公司股票

本公司自清光緒二十七年創辦股額肆千股範圍內地共計拾壹萬伍千畝除通海兩境未圍灘地各隄岸台河渠道路按照議案提作公產並第二次提給紅田外計各隄内實地共捌萬捌千畝每股應分地貳拾貳畝第一次分地拾畝第二次分地拾貳畝兩次共分得地如上數茲經第七屆股東會議決原有股票息摺及第一次分田憑證一併繳歸公司加蓋註銷戳記留存公司備查另行發給股票息摺並通海兩縣執照交各股東收執

通州師範學校名下 四百五拾股計兩次分得地 九千九百畝

委託公司代管者由股東具委託書每年租息憑摺領取如領地自管者息摺由公司收回須至股票者

總理張謇

協理江導岷

民國十五年七月 日

第四百八拾八號

▲张謇的通海垦牧公司股票

1907年，创办8年的大生纱厂举行第一次股东会。当时，大生对其他企业的投资和资金往来达到了40万两，这些投资并未经过股东同意。会议的记录迄今仍较为完整地保存在南通档案馆的大生档案中。在1904年《公司律》颁布之前，大生的地位可以说是“无限制、无法律之地位”。张謇的好友、官股代表郑孝胥提议“改为有限制、有法律完全之公司”，取名“大生股份有限公司”，全体赞成。至于另外投资的企

业，则建议成立一家“通海实业公司”来管理，不与大生发生直接关系，在原有40万两以外加拨20万两，共60万两，算是大生拨给通海的股本，分12万股，每股5两，股票分发给大生股东。

在股东会上，还发生了一场官股与民股的争论。

会上有股东提议确立股权，1～100股，每股一权；100～500股的每20股加一权；500股以上到无限股，每40股加一权。股东王绍延当场提出：“商股没有500股以上的股东，所定500股以上每40股加一权，明明是为官股而发。”另有股东则认为：“这样设计，大股太吃亏，特别是官股。”股东张澹如说：“官股股数多，不是商股所能敌，股数多的，权数递减，为保护小股，不能不这样。”股东陆叔同则质疑：“为什么官股一定不能保护小股？”此外，还有一个叫刘厚生的股东给出了其他公司的做法，譬如，浙江铁路公司权数用递加法，江苏铁路公司权数至多不得超过25权，两公司都没有官股，但对大股都有限制，“可见这是公例，不是专为官股而定”。

这场争论的焦点是如何规范官股在大生中的决策权力。尽管在张謇任内，官股一直只分红而不参与决策，但是民间股东显然对此还不放心，他们试图用制度的方式来加以明确。

好在官股代表郑孝胥是个开明之士，他说，《公司律》不分官、商，凡是入股的都称股东，股有大、小之别，无官、商之别，会场上不可提“官股”、“商股”字眼。在他的支持下，股东会最终通过决议，“将500股以上，每40股加一权删去。1～100股，每股一权，101股以上至无限股，每20股加一权”。这样的制度设计，明显有利于股份较小的民间股东。

跟经济变革上的大刀阔斧相比，清政府在社会变革上的力度稍显不足，而在政治变革上则是迟疑摇摆。

早在1902年，皇帝便下令禁止妇女缠足。1904年，谕令创办新学和颁布教学大纲，同时准许妇女就读新式学堂。所有这些，实际上是从法律上承认了近30年中所发生的一系列变化，包括女权主义、现代化教育。到1905年，最惊天动地的变革法令就是“废科举”。



▲女子学校

9月，张之洞、袁世凯等人会衔上奏，要求立即停开科举，理由是："科举不停，学校不广，士心既莫能坚定，民智复无由大开，求其进化日新也难矣。"当月，慈禧就下旨准奏，宣布从下一年起废除有1300年历史的科举制度。

"废科举"是一桩具有划时代意义的大事件。它让中国人从落后、刻板的孔孟儒学中彻底解放出来，在知识体系和思想体系上向现代文明靠拢，其深远意义是怎么评价都不为过的。不过，从国家治理上来看，它却成了现有政权被颠覆的前兆。延续千年的科举制具有一定的公平性，是一般贫苦子弟向上层社会跃进的唯一途径。费正清评论说："在一个我们看来特别注重私人关系的社会里，中国的科举考试却是惊人的大公无私的。每当国势鼎盛、科举制度有效施行时，朝廷总是尽一切努力消除科场中的徇私舞弊。"[65] 它的废除，熄灭了一代知识青年对朝廷的最后一丝眷恋，精英阶层从科举的既定轨道中散溢出去，很快衍变成一股反对的、无从把控的力量。一个可比照观察的事实是，1978年，中国进行改革开放之初，最早的一个变革措施就是恢复高考制度。在敏感的社会转轨时期，一废一复，颇可参研。



▲派往欧洲考察宪政的“五大臣”及随行人员

在政治上，最重要的变革呼声是君主立宪。

在这一点上，洋务派和维新派达成了高度的共识，他们都成了立宪派。6年前被追杀的康有为、梁启超等人已成主流，谭嗣同临死前的那句“去留肝胆两昆仑”竟成事实。日俄战争被看成是两种体制的较量，立宪派的《东方杂志》在评论中认为，“此非日俄之战，而立宪、专制二政体之战也”，日本的胜利似乎佐证了这个观点。1905年6月，也就是日本获胜后的一个月，张之洞、袁世凯等人连连上奏要求立宪，当时全国八大总督中有5人明确主张立宪。朝廷在7月发布圣旨，同意委派大臣出洋考察。

站在立宪派对立面的是革命派，他们提出了比君主立宪更为激进的政治主张，那就是暴力革命。1905年2月，年方20岁的革命党人邹容病逝于上海监狱中。他之前出版了《革命军》一书，鼓吹推翻现有政权，他痛斥历代满清皇帝都是“独夫民贼”、“无赖之子”，慈禧更是“卖淫妇”。他高呼“革命！革命！得之则生，不得则死，毋退步，毋中立，毋徘徊”。12月，身在日本的留学生、30岁的陈天华蹈海自杀，留下《警世钟》、《猛回头》两书。他们的思想代表了当时最为激进的革命思潮。还是在这一年，9月24日，清政府委派出洋考察的“五大臣”在北京车站出行前遭到炸弹袭击，27岁的刺客吴樾被炸裂胸腹，手足皆断，当场身死。他生前与陈天华等人结为知交，推崇“恐怖革命”。[66]

我们接下来要观察的事实是，在这种大转型的年代，当立宪派与革命

派形成对立，中国命运面临重大抉择的时候，企业家阶层将做出怎样的选择，他们又有过怎样的作为。

我们先从当年的一个新闻说起。1905年12月，上海发生了一起轰动一时的大闹会审公堂案。

当时，一名广东籍的官太太黎黄氏因丈夫亡故，带着15名婢女由川返粤，路过上海时被上海英租界巡捕房以贩卖人口罪名拘捕。租界会审公廨审理此案时，又发生中英两国会审官对女犯应当关押在何处的争议。英方陪审官德为门粗暴地宣称："本人不知有上海道，只遵守领事的命令。"中方会审官关炯之愤然说："既如此，本人也不知有英领事。"争执之下，德为门喝令巡捕用武力抢夺犯人，并将关炯之的朝服撕破。旁听的中国人对本国官员受辱反应强烈，冲上公堂，四处围打巡捕，还放火烧了巡捕房和德为门的汽车，英巡捕则悍然开枪打死多人，并抓了500多个中方民众。血案爆发后，英租界的华人商号纷纷罢市抗议，而洋巡捕也不甘示弱，竟一律罢岗，租界顿时陷入混乱。上海的这起国际纠纷引出一番喧嚣风波。

英人在中国最为势大傲慢，清政府懦弱无能，不敢正面应对，便委请商人出面协调。那些被派出交涉的华商大佬们一一出场，却都碰了一鼻子灰回来。这时候，一个不到40岁的上海商人虞洽卿（1867~1945）出手，扮演了一个调停者的角色。



▲虞洽卿

自1843年上海开埠以来，一向善于经略的宁波商人就是人数最多、势力最大的一个商帮。孙中山曾评述说："凡吾国各埠，莫不有甬人事业，即欧洲各国，亦多甬商足迹，其影响与能力之大，固可首屈一指

者也。”虞洽卿的崛起颇得其势。跟上海滩上的许多商人一样，虞洽卿的出身也是一个贫穷的“掘金者”。1881年，他14岁时从宁波乡下来到十里洋场。当日下大雨，他生怕妈妈亲手缝制的新布鞋被雨淋湿，就把鞋抱在怀里，赤着脚去投奔一个开颜料行的亲戚。他仅读过三年私塾，但是干活勤快，头脑灵活。在颜料行里，虞洽卿经常与外国洋行接触，便苦学英语，不多久就讲得十分流利，这为他日后的洋场生涯打下坚实基础。很快，他未及满师就升为跑街，负责店里的业务联络。店主为了留住这个年轻人，不断用加薪、赠干股等办法笼络他。在颜料行做了10年后，虞洽卿进德商鲁麟洋行任跑街，不久升买办。4年后，他捐了400多两银子，从朝廷领得了一个候补道台的顶戴头衔，同年靠自己的积蓄买进闸北升顺里、顺徵里的几十幢房产，组成了一个不大不小的房地产公司，此外他还筹建了一家名叫通惠银号的小银行。又过了6年，他跳到华俄道胜银行出任买办，继而又转任荷兰银行买办。荷银是当时远东最大的国际财团之一，虞洽卿一直到抗战时逃离上海才卸任此职。在随后的30多年里，虞洽卿一边为洋行当买办，一边操持自己的生意，左右逢源，互不耽误，竟成就一番事业。

与同时代的上海商人比肩而立，虞洽卿的产业并不是做得最大的，不过，他却是影响力最大的一位。在后来的数十年间，他游走在洋人、劳工、资本家、政治家以及黑社会帮派之间，是最为八面玲珑和有斡旋能力的中国商人，有“老娘舅”[67]之称。他以“一品百姓”自居，精明、急利却也有着兼济众生的古典情结。在乱世之中，他始终艰难地坚持商者的独立人格，然而却又在后来一个最敏感的时刻，做出了一个改变中国企业家阶层集体命运的举动。

虞洽卿第一次展露“调解人”才能，是在1898年。在当时的上海法国租界，法国商人以建立医院和屠宰场为由，强行平毁了一处宁波商人的墓地坟冢。华人向以祖坟为最不可侵犯之神地，法人的蛮横当即引起喧天公愤，甬商原本就在上海势力庞大，一怒之下宣布大罢市。谁想法租界当局竟也十分强硬，不肯让步，双方一时僵持不下。便在这当头，虞洽卿跑去找同乡的“短档朋友”，鼓动这些卖苦力的穷人也一起罢工。他特别说动了租界里的女佣们，鼓动她们不去给洋雇主们洗衣烧饭，他则在背后出钱襄补。商人罢市、苦力罢工、女佣罢洗，法租界立即乱成一团，虞洽卿又只身前往当局交涉。法国人只好让步，墓地产权终被归还。经此一役，虞洽卿在上海滩上开始小有名气。

大闹会审公堂案发生后，又是虞洽卿摆平了这场棘手的风波。

虞洽卿的伎俩还是在洋人和民众间玩“危险的游戏”。一方面，他以买办的身份跟英人斡旋沟通，另一方面则又找来那些“短档朋友”，请他

们在自己的公寓里聚会暗谋。他鼓动说：“华官尚复侮辱，若不力争，商民之受辱必日甚一日。”在他的策划下，各个阶层的租界华人宣布实行无限期的总罢工。当事态闹得不可开交的时候，他转而找到德、俄、法、日、荷等国的驻沪领事馆——他曾经为三个国家的银行当过买办——恳请他们出面协调平息此事。靠着这番纵横捭阖，英租界当局终于退让，被迫撤去滋事的主审官，撤惩殴打华官的巡捕房捕头，向中国官厅公开道歉，并释放黎黄氏和所有被押华人。



▲清朝的巡警

过去数十年间，华夷相争几乎都以中方的隐忍和妥协收场，屈辱避让已成惯性，此案得以这种完胜结局收场，当然让朝廷和所有华人大呼痛快。公案了结当日，苏淞太道台袁树勋、公堂公审官关炯之特意携手虞洽卿，三人一道来到上海最繁华的南京路，缓缓步行，沿途大声招呼各家商号大胆开市。虞洽卿顾盼生风，一时妇孺皆识。

“会审案”后，虞洽卿顺势再上。他写信给租界的工部局[68]，以协调英华商人的各类事宜为由，提议增设华商董事。1906年2月，工部局同意成立华商公议会，虞洽卿等7人为首届华商董事。

虞某两次调停得逞，与他善于利用“短档朋友”的力量十分有关。他出身草根，自然跟底层群众有天然的呼应。20世纪初的上海滩，鱼龙杂处，是一处天大的“冒险场”，除了政客、文人及商人之外，人数最为众多、情绪最容易被煽动的劳工阶级以及底层社会人士是一股不可忽

视的势力，每一次社会动荡及革命，他们都是被利用和倚重的最主要的力量。

当时上海底层主要有两大帮会势力。一是黄金荣（1867～1953）。他是虞洽卿的宁波同乡，此人从光绪十八年（1892年）起任法租界巡捕房包探，后升探目、督察员，直至警务处唯一的华人督察长。他自立黄门，招募弟子过千人，操纵上海滩的鸦片、赌博等黑色生意，是名声最大的“流氓大亨”。二是杜月笙（1888～1951）。他出生于上海浦东，在十六铺水果行当学徒，后入青帮渐成老大。他开赌场、运鸦片，笼络数千门徒，还以豪爽疏财出名，广结名流，连大学者章太炎、名士杨度、名角梅兰芳都与之私交甚笃。

跟黄金荣、杜月笙二人相比，虞洽卿则是一个正经商人。他深谙在乱世之中，“枪杆子里面出真道理”。于是，在倡议成立华商公议会之后，他顺势提出创办“华商体操会”，组成一个自卫的武装力量以保护华商在租界的利益。此议经他奔走呼吁，竟也得通过。“体操会”的成立让虞洽卿拥有了一支自己的武装组织，这使得他不但在商场和官场上平添了新的话语权，更让他在与黄金荣和杜月笙的交际中，腰板又硬朗几分。此三人用不同的方式，在看上去莺歌燕舞，实质上暗潮汹涌的上海滩各自控制着一股黑色的势力。虞洽卿自此以“一品百姓”自居，他见朝廷官员时必穿西装，见洋人时则一身对襟大衫，见商贾同人和帮会兄弟时，则西装、长衫或道台顶戴按需轮换，从容行走于各色人等中，宛若一条游走自如的“变色大龙”。

虞洽卿与清廷诸多大臣关系密切，特别是跟皇亲爱新觉罗·载洙、南洋大臣端方私交甚笃。他曾为北洋新军采购军装，很是赚了一笔。1909年，他通过端方向清政府建议筹组“南洋劝业会”，以提倡实业。此会系官商合办性质，是中国第一次国货展览会，经过一年多的筹备，次年在南京开幕。劝业会分设农业、医药、教育、武备、机械和通航等分馆，还专门为外国物品设了三个参考馆，会期三个月，观摩人数达20万之众，各地机巧商品让国人大开眼界，可谓盛况空前。筹办人虞洽卿因此得到朝廷的褒奖，端方甚至保荐他出任正三品的劝业道。

不过同时，虞洽卿又跟革命党人走动十分频繁，尤其是与上海同盟会首领陈其美称兄道弟。便是在这时，他结识了陈其美的结拜兄弟蒋志清。蒋志清比虞洽卿小20岁，因为是宁波同乡，所以很是能谈到一起。此人日后更名蒋中正，字介石。

虞洽卿在1905年前后的种种活动，泄露了两个“线头”：其一，企业家阶层日渐以自觉的姿态，成为新市民社会的主流，在执政机构疲软消极的情形下，他们部分地担负了行政主管的责任；其二，他们游走于

各种政治势力之间，在立宪与革命之间摇摆。

在这一阶段，企业家集团的参政意识已经普遍苏醒，甚至得到了理论上的论证。郑观应便认为：“欧美政治革命，商人得参与政权，于是人民利益扩张，实业发达。”早在1904年，上海的《商务报》上便刊文公开宣言：“商兴则民富，民富则国强，富强之基础，我商人宜肩其责。”商人势力的积聚，则与商会组织的兴起密切相关，这一特征在上海、武汉和广州等大城市表现得最为显著。

据史料显示，晚清最早的商业组织是成立于1902年的上海商业会议公所。1904年，《商会简明章程》颁布后，各地商会如雨后春笋般冒了出来。在朝廷的鼓励下，全国各省会和商业繁荣地区设立了商务总会，中小城市设立商务分会，村镇设立商务公所。商会有处理商务诉讼的职权，负责调查商情，处理破产和倒骗，受理设立公所、申请专利、进行文契债券的公证等职责，部分地承担了政府的经济管理功能。随着各地、各市镇商会的组建，商业势力得以聚集，并从此成为一股不容忽视的公共力量。1907年，全国80个重要的城市商会代表聚集上海，倡议成立了华商联合会，全国商会呼吸相关，连成一体。到1911年，全国各种商人组织近2000个，会董2.3万人，会员达20万人以上，这几乎是当时中产阶级的全部。[69]



▲晚清的上海

在一些开放的大城市，商会实际上不同程度地控制了城市的市政建设和管理大权。1905年，上海组建“城厢内外总工程局”，一经创立即以一个初具规模、较为完备的地方自治团体面貌出现。它承担了包括学务、卫生、治安、户籍管理、道路工程、城市建设、农工商务、公用

事业、慈善赈济、财政税收以及其他例归地方政府的各项事务，比较全面地担当和掌握了市政建设与管理的责任和权力。在总工程局、上海商会、自治公所以及市政厅这一脉相承的自治组织的经营管理下，上海城市面貌发生了较大变化，展现出类似西欧早期自治城市与市民阶层的某些特点，东方大都市初显宏伟气势。

商会组织除了在维护自身利益以及承担市政管理职能之外，在国家命运上的选择也引人注目。

作为既得利益集团的一部分，企业家阶层是保守而反对动荡的，非万不得已，他们是绝不会选择革命的。这从他们与革命党人的交往便可见一斑。到1905年，孙中山从事革命活动已经10年。该年8月，他在日本东京创建中国同盟会，确定了“驱除鞑虏，恢复中华，建立民国，平均地权”的革命政纲。多年以来，他一直秘密辗转于东京、伦敦和纽约之间，为革命筹措经费。为他提供资金支持的绝大多数是海外华侨，国内著名的大商人或有同情，却很少有实际的资助。唯一稍有知名度的资助者是浙江的张静江（1877～1950），他是南浔“四象”之一张家的后代。自胡雪岩豪赌失败之后，与之结盟的南浔巨豪再无神气。张家当时在国内少有实业，张静江的财富来自他在法国巴黎的贸易公司，其主要生意是把中国的珍贵文物私贩到国外销售。



▲张静江

1905年冬天，28岁的张静江在一艘海轮上邂逅孙中山。民国元老、

一直追随孙中山左右的胡汉民回忆了这段很富戏剧性的故事。当时，孙中山有戒心，回避他。不意张静江在甲板上拦住孙中山，说：“你不要瞒我，我知道你是孙文，你不要以为我是反对你的，我却是最赞成你的人！”会谈之后双方有了了解，两人约定，将来如果革命起事需要钱的话，孙中山可拍电报给张静江，并约定暗号，如拍“A”字即是1万元；如拍“B”字即2万元；“C”字则3万元，依此类推即是。孙中山将张静江的地址记在了小本子上，当时并未很在意。两年后，孙中山在河内计划发动起义时，经费没有保障，他忽然想起了张静江，于是对胡汉民说：“我上次在船上碰到一个怪人，脚微跷，说要帮助革命，约定三个字，第一字即1万元，第二字为2万元，我怕此人是清廷的侦探。”胡汉民听了则说：“反正横竖不亏本，拍个电报试试又有何妨？”于是孙中山按张静江留下的地址拍第一个字的电报，不多时果真1万元汇到了。之后，张静江成了孙中山最重要的“金主”之一。他后来当过国民政府建设委员会委员长、浙江省省长等要职，在国民党第一次全国代表大会上，孙中山亲自提名他为中央执行委员候选人，“全场报以经久不息的掌声”。

除了张静江这样的戏剧性故事外，我们再难找到国内大商人对革命的资助事迹。《纽约时报》曾经披露过一封孙中山写给伦敦金融家的私人信函，孙中山在信中恳请他“积极寻求愿为我们提供资金的金融家”。他还透露说：“我已找到了一家愿意提供担保的中国钱庄、三家在曼谷的米厂、一些新加坡商人以及马来西亚的三个煤矿主，他们的资产合计2000万美元，折合400万英镑……为了确保成功，我们需要50万英镑贷款以完善我们的组织，使我们能够在第一次突然行动中就夺取至少两个富裕的省份。”

共产党元老、早年的同盟会会员吴玉章在自己的回忆类著作《辛亥革命》中，曾经讲述了一个很有代表性的故事。1903年，农民出身的吴玉章去日本学习明治维新的经验，在轮船上结识了同为四川人的邓孝可，邓父邓徽绩是全国最大火柴公司之一重庆森昌火柴厂的老板。吴玉章记录道：“由于思想上有许多相同之点，我们一路上倒也谈得颇为投契，他约我到日本后，一定和他一起去横滨拜访梁启超，我也就答应了。但是我们自从在轮船上分手后，他一直沿着改革主义的道路走下去，后来一到日本就拜在梁启超的门下，终于成了反对革命的立宪党人，而我却与他分道扬镳，走上了革命道路。”[70]

吴玉章、邓孝可都是有志的热血爱国青年，因阶层身份迥异，而对国家前途有了不同的抉择。无产者选择革命，有产者选择改良，这就是当年中国的现实。事实上，企业家集团对革命党人的靠拢是在立宪运动失败之后。

从1905年到1910年，企业家阶层一直是立宪运动中最活跃的一个群体。推动清廷立宪，虽是时代大势，却也要冒无穷的风险。朝中洋务派出身的大员往往顾忌身份，对喜怒无常的慈禧颇有忌惮，不敢出头领衔。维新派的康梁诸人，虽然名望很高，有极大的舆论引导能力，但是在地方上则没有根基，而且缺乏资金，不能形成大规模的实际行动。于是，多金而理念超前的企业家集团成了唯一的可能。



▲代表清朝政府政权的衙门

当时最热烈的立宪运动发生在民营经济发达的上海、江浙一带，而领袖就是“状元企业家”张謇。

随着纱厂的成功，张謇的声望已达顶点。1903年商部成立后，他被任命为“商部头等顾问官”，俨然就是官方认可的商界最高领袖。1904年，张謇为张之洞起草了《拟请立宪奏稿》，同时，他主持刻印《日本宪法》，意在为中国变法提供范例，一时间“奏请立宪之说，喧传于道路”。连袁世凯也写信给张謇，用十分自谦的口吻说：“各国立宪之初，必有英绝领袖者作为学说，倡导国民，公夙学高才，义无多让，鄙人不敏，愿为前驱。”[71]

在朝野的共同推动下，1906年9月1日，慈禧终于下达了“预备立宪诏书”。同年11月，张謇等人在上海成立预备立宪公会，入会者都是一时精英，东南工商界、出版界、教育界、报界的重要人物几乎囊括其

中，比如高梦旦、张元济、狄平子、孟昭常、孟森等，有一半会员都曾投资办企业，包括荣家兄弟、李平书、虞洽卿、朱葆三、周金箴、王一亭、王清穆等。2007年，历史学者傅国涌在南通档案馆看到当年预备立宪公会交纳会费的一张收据，印制漂亮，绿色边框，红色印章，百多年后仍光鲜如初。张謇对立宪的前景十分向往，他认定："立宪大本在政府，人民则宜各任实业教育为自治基础；与其多言，不如人人实行，得尺则尺，得寸则寸。"

学者侯宜杰在《二十世纪初中国政治改革风潮：清末立宪运动史》一书中用大量的事实证明，企业家阶层是立宪运动最强大的推动力。在推动立宪过程中，各级商会形成网络，并逐渐学会英国式商会的自治和民主管理。在预备立宪公会等组织中，商人占明显优势。如侯宜杰所言，企业家们认识到，"今日中国之政治现象，则与股份公司之性质最不相容者也。而股份公司非在完全法治国之下末由发达，故振兴实业之关键在于通过立宪确立法治，限制政权，保障民权来改良政治环境与政治组织"[72]。

在上海的示范下，湖北宪政准备会、湖南宪法政分会、广东粤尚自治会、贵州宪政预备会和自治学社等先后成立，梁启超在日本成立政闻社，杨度等人则在东京组织宪政讲习会，研究各国宪政模式，为以后的参与做准备。据当时媒体报道，预备立宪诏书下达后，全国的许多地方召开了庆祝会，四处张灯结彩，敲锣打鼓，热烈庆贺，莫不"额手相庆曰：中国立宪矣，转弱为强，萌芽于此"。这一年的11月25日（农历十月十日）是慈禧寿诞，北京各学堂万余人还齐集京师大学堂，举行了庆贺典礼。另外，在天津和江苏南京、无锡、常州、扬州、镇江，以及上海松江等地都举行了立宪庆贺会。在1907年5月，天津甚至还举行了有史以来的第一次市政选举。在袁世凯的主导下，12461人参与投票，选举产生了"天津县议事会"，负责辅助政府处理地方兴办教育、征税、市政建设、公益事业、移风易俗等事宜。盐商李士铭被选为议长。

立宪开局看似大顺，但是其后的推进却非常艰难。1907年秋，宪政讲习会向政府呈递请愿书，要求速开国会，各省闻风响应，中央政府却无动于衷。1908年8月，政闻社因"明图煽动，扰乱治安"的罪名被查禁，同时，朝廷颁布钦定《宪法大纲》，正式宣布预备立宪，预备期为9年。立宪派很是不满，觉得预备期太长，郑观应便直接写了一封《上摄政王请速行立宪书》，提出，"早开国会，颁布宪法……决不迟延，斯人心悦服，党祸自消，内乱悉平矣。"继而，他十分尖锐地说："若不及早立宪，效法强邻，尚自因循粉饰，必致内乱，四面楚歌，悔之无及。"其言辞威胁，已十分露骨。

最大的变数出现在11月。14日，百日维新后就一直被软禁的光绪皇帝去世，一天后，慈禧太后去世，两人死期如此接近引发无数猜测。三岁的溥仪被抱上皇座，其父醇亲王载沣监国摄政，年号宣统。慈禧的去世让清王朝失去了一个铁腕的统治者和“最大公约数”，原本就威严尽失的中央政权面临更为严峻的考验，缺乏政治技巧的载沣等人为了维持满人统治，组建了一个“皇族内阁”，通过种种手法剥夺了汉人总督们的权力，还逼着当时声望最高、继李鸿章之后最有权势的袁世凯交出大权，回老家钓鱼。自此，统治集团内部的洋务派大臣开始对政权产生严重异心。

在野的立宪派的绝望则是因多次请愿运动的失败而酿成的。1909年12月，奉天、吉林、直隶、江苏、湖南等16省的咨议局代表在上海聚会，委派代表进京请愿，要求速开国会，清政府以“筹备既未完全，国民知识程度又未划一”为由拒绝请求。第二年的6月，请愿团再次北上请愿，清廷仍然拒绝松口。10月，参加请愿的人数急剧增加，规模扩大，不少省份出现游行请愿行动，政府恼羞成怒，在一些城市进行了强行镇压。张謇等人从此大为失望。朝野破局，渐进的变革道路到此彻底断裂。

就这样，清政府尽管在经济改革上表现得超乎寻常的激进和开放，但是在政治改革上则犹豫摇摆和缺乏远见，它相继失去了洋务派、维新派、知识分子以及工商阶层等几乎所有人的信任，颠覆式革命已成必然之势。然而，即便是这种时候，革命仍然需要一根导火索。

谁也没有想到，点燃导火索、被《清史稿》确认为“误国首恶”的那个人居然会是他。

第二部　**1911～1927**唯一的“黄金年代”

1911 在革命的炮火中

孩儿立志出乡关，学不成名誓不还。

埋骨何须桑梓地，人生无处不青山。

——毛泽东：《赠父诗》，1911年 [73]

1911年1月，盛宣怀被任命为邮传部 [74] 尚书。这时候，立宪运动搁浅，社会矛盾极端激化，革命党人四处暴动，各省军阀心怀鬼胎，中国宛若一个一触即发的火药桶。历史的讽刺是，点燃这个火药桶的人，居然就是过去40年间一直为朝廷打造实业基石、期望以此名垂后世的盛宣怀。

其事发端于铁路之争，与盛宣怀历来的国有化理念密切相关。

甲午战争之后，大兴铁路渐成热潮，朝廷将之当成国策，民间看到巨大利益，国际资本也不甘失去机会。于是，铁路成了各方争夺和博弈的最大热点。

盛宣怀坚定地认为，铁路必须国有化。他的逻辑是，铁路既然是事关国家命脉的经济事业，而且有如此丰厚的利益，则自然应该由国家来垄断经营。所以，在过去的7年里，他一直不遗余力地修筑铁路，同时密切关注各条铁路的权益动向。在投资理念上，他的想法是：如果国家有钱，就坚决国家投资，如果没有钱，就只好引进外来资金，但宁可借款而不出让股份，如果借款，宁借外债，不信内资。

1897年，英国公司提出修建从广州到汉口的粤汉铁路。盛宣怀认为这条铁路线至关重要，如果路权为英国人所得，“恐从此中华不能自立”。然而，他又实在拿不出钱来修建。于是，他提议向美国财团借款兴建，由他领导的中国铁路总公司“总其纲领”。在他的主持下，清政府与美国合兴公司草签《粤汉铁路借款合同》，借款400万英镑，年息五厘，九扣，铁路财产作保，借款期限30年。1899年，合兴公司代表来中国议立正约，并提出在韶州、衡州、郴州等处开矿，引起鄂、湘、粤三省地方不满。美国驻华公使康格（E.H.Conge）出面干涉，扬言粤汉铁路“美国必办，断不能让他人”。于是在1900年7月，盛宣怀与之再签《粤汉铁路借款续约》，续约将借款金额增至4000万美元，并有两条主要补充：第一，进一步扩大美国的路权，规定建筑萍乡、岳州、湘潭等支线，并速造渌口至萍乡路线，从而使美国获得

沿线矿权；第二，粤汉铁路及支线所经过地区不准筑造与干线、支线平行的铁路。

盛宣怀的这一决策，被民间资本视为“出卖国家利益”，他则至死不予认同。在修筑京汉、沪宁等干线铁路时，他一再尝试的办法就是向比利时、美国及英国等国际财团大举外债。他曾为此辩解说：“设当日不费美约，则粤汉、京汉早已一气衔接，南北贯通，按照原奏先拼力偿比（比利时）款，继偿美（美国），最后偿英（英国），不逾三十年，京汉、粤汉、沪宁三路，皆徒手而归国有，然后以所赢展拓支路，便利矿运，讵不甚伟！”他的思路表述得非常清楚：先靠外债把铁路尽快建设起来，然后逐笔还债，大不了过个三十年，铁路的所有权就全部都归国有了。

可是，现实并非如他设想的那样推进。粤汉线工程命运多舛，其后数年风波不断。随着国内民族主义情绪大涨，要求收回路权的声音不绝于耳。民间资本与国有资本在铁路事务上产生尖锐的矛盾，盛宣怀的国营垄断理念遭到坚决的反对。

1903年，四川总督锡良倡议不借外债，靠民间资本建造川汉铁路，一时应者如云。11月，朝廷由商部颁布《铁路简明章程》，准许各省官商自集股本建造铁路干线或支线，设立铁路公司。1905年7月，张之洞在武昌召集三省绅商会议，决议向美国合兴公司收回粤汉铁路的修筑权，粤、湘、鄂“各筹各款，各修各路”。美方提出高额的转让价码，张之洞指示“但期公司归我，浮价不必计较”，最终以675万美元赎回。此后，全国很快掀起了铁路商营的热潮，从1904年到1907年间，各省先后成立18家铁路公司，其中，13家商办，4家官商合办或官督商办，1家官办。

在中国百年企业史上，能源产业（煤铁矿及后来的电力、石油）和资源性产业（铁路、银行以及后来的航空、电信业）一直是利益最为集中的领域，对其的争夺及利益配置构成了国家经济政策的所有标志。这一特征在晚清已经呈现得十分清晰。自洋务运动以后，国际公司最早投入这些领域，国营资本紧随其后，民间资本则因散弱且政策不明而作为颇小。一直到1904年以后，随着《公司律》等法令的颁布，企业运作及股本权利有了相对的明确界定，特别是股份公司制度的出现，民间资本开始大胆进入能源和资源性产业。

据当时编纂的《湘路新志》记载，在湖北、湖南、四川等省份出现全民入资办铁路的热潮，甚至出现了“倡优乞丐亦相率入股”的壮观景象。“一时大绅富商咸以倡办本省铁路为唯一大事，如风起潮涌，蔓延全国……乃至农夫、焦煤夫、泥木匠作、红白喜事杠行、洋货担、

铣刀磨剪、果栗摊担、舆马帮佣，亦莫不争先入股以为荣。”[75]

这种连倡优乞丐都来参与办铁路的景象，在盛宣怀看来却未必是好事。修铁路需要大资本投入，而且投资回报期较长，股散本弱，难成大事。而情况也确实如此，因缺乏规范化的管理能力和修筑技术支持，很多商办铁路都进展缓慢。但是在这一阶段，铁路是民办还是官办，是用民间资本还是借外国资本，已经成了一个敏感的政治问题和民族感情问题，黑白对立，到了难以调和的地步。1909年，张之洞修筑湖广铁路，在盛宣怀的游说下，他一改4年前支持民间资本建铁路的立场，以商股筹集不易为由，与德、英、法三国银行团签订了《湖广铁路借款合同》，借款550万英镑。此事公开后，当即激起大规模的反对浪潮，英名一世的张之洞竟在此次风潮中“心焦难堪，呕血而死”。他在临终前的最后一份奏折中，仍然摇摆于官办、民办的矛盾之中：“铁路股本，臣向持官民各半之议，此次粤汉铁路、鄂境川汉铁路，关系繁重，必须官为主持，俾得早日观成，并准本省商民永远附股一半，藉为利用厚生之资，此尤臣弥留之际，不能不披沥上陈者也。”

跟张之洞的摇摆相比，盛宣怀则一力坚持铁路国有化。正是在这个问题上的不妥协，导致了民间的企业家集团与朝廷的彻底决裂。当时著名的工商人士中，除了郑观应，大多对盛宣怀的这一决策不以为然。一向力主企业民办的张謇持鲜明的反对意见，曾与盛宣怀、张謇一起发动“东南互保”的汤寿潜更是与之断交。汤寿潜在1905年发动旅沪浙江同乡会抵制英美公司修筑苏杭甬铁路，并在上海成立由民间资本投入的“浙江全省铁路公司”，自任总理。1910年8月，邮传部强行革除汤寿潜的铁路公司总理职，不准干预路政。一向温和的汤寿潜当即倾向暴力革命。在一年多后的辛亥革命中，他策动杭州新军起义，被推举为浙江军政府都督。

1911年5月，就在当上邮传部尚书不久后，盛宣怀上奏要求将已经民营化的粤汉、川汉铁路收归国营，朝廷准奏，并委派曾当过直隶总督的洋务派满人大臣端方督办此事。盛宣怀则与英、德、法、美四国加紧洽谈借款事宜。

后世视之，盛宣怀在铁路事宜上，除了国有理念与民间有重大分歧之外，还犯了两个严重的错误。一是，缺乏与民间资本的坦诚沟通。他以多年的政商经验认为，在朝廷的威权之下，民间资本从来都是“软柿子”，招之即来，挥之即去。二是，在股权回收上，明显欺凌民股。根据他公布的方案，政府只还给民间股东六成现银，另四成是无息股票。也就是说，投资人不但没有任何投资收益，还承担了四成的损失风险。他的方案受到好友、当过粤汉铁路董事的郑观应坚决反

对，郑观应分别给端方和盛宣怀发去急信，认为“如政府收归国有，自应本利给还，不能亏本。若不恤人言，挟雷霆万钧之势力，以实行此政策，恐人心解体”。盛宣怀接信后，置若罔闻。

于是，“路权回收令”颁布后，各省商民群起反对。


四川保路同志會簡章

四川保路同志會報告

第一號

四川保路同志會報告

第十二號

▲保路同志会报纸

1911年5月14日，长沙举行万人群众集会，接着长沙至株洲的万余铁路工人上街示威，并号召商人罢市，学生罢课，拒交租税以示抗议。紧接着，四川组织保路同志会，推举立宪党人蒲殿俊、罗纶为正副会长，宣誓“拼死破约保路”，参加者数以十万计。当年与吴玉章在日本分道扬镳的邓孝可此时是保路同志会董事，他在《蜀报》上撰文《卖国邮传部！卖国盛宣怀！》，一改之前的温和改良立场。他十分激烈地写道：“既夺我路，又夺我款，又不为我造路。天乎！此而欲川人忍受，除吾川一万万人死尽，妇孺尽绝，鸡犬无存或可耳！否则胡能忍者。有生物以来无此情，有世界以来无此理，有日月以来无此黑暗，有人类以来无此野蛮，而今乃有盛宣怀如此横蛮以迫压我四川之人。”据记载，当时川人“得报展读，涕泗横流，且阅且哭”。盛宣怀已俨然成川民公敌。[76]

6月30日，郑观应再写信给盛宣怀，紧急提议：“查反对党所说不公者，其意不过要以后之四成给还有利股票，照原议商议，不成，原银

缴还而已……恩威并制，迎刃而解。”一意孤行的盛宣怀还是无动于衷。

9月7日，四川总督赵尔丰逮捕罗纶、蒲殿俊等人，枪杀数百请愿群众，下令解散保路同志会。被激怒的四川民众将各处电线捣毁，沿途设卡，断绝官府来往文书。民变骤生，清朝廷紧急抽调湖北新军驰援四川，导致武汉空虚。10月10日，在同盟会的策动下，数百新军发动起义，星火顿时燎原。这就是推翻了千年封建统治的辛亥革命。督办铁路国有事宜的端方在资州被起事的新军杀死——策动者之一就是已经加入同盟会的吴玉章——脑袋被割下来送到了武汉。

《清史稿》十分详细地记录了铁路国有化导致帝国覆灭的整个过程。

先是给事中石长信疏论各省商民集股造路公司弊害，宜敕部臣将全国干路定为国有，其余支路仍准备各省绅商集股自修。谕交部议，宣怀复奏言：“中国幅员广袤，边疆辽远，必有纵横四境诸大干路，方足以利行政而握中枢。从前规画未善，致路政错乱纷歧，不分支干，不量民力，一纸呈请，辄准商办。乃数载以来，粤则收股及半，造路无多；川则倒账甚巨，参追无着；湘、鄂则开局多年，徒供坐耗。循是不已，恐旷日弥久，民累愈深，上下交受其害。应请定干路均归国有，支路任民自为，晓谕人民，宣统三年以前各省分设公司集股商之干路，应即由国家收回，亟图修筑，悉废以前批准之案，川、湘两省租股并停罢之。”于是有铁路国有之诏，并起端方充督办粤汉、川汉铁路大臣。

宣怀复与英、德、法、美四国结借款之约，各省闻之，群情疑瞿，湘省首起抗阻，川省继之……宣怀又是会度支部奏收回办法；“请收回粤、川、湘、鄂四省公司股票，由部特出国家铁路股票换给，粤路发六成，湘、鄂路照本发还，川路宜昌实用工科之款四百余万，给国家保利股票。其现存七百余万两，或仍入股，或兴实业，悉听其便。”诏饬行。四川绅民罗纶等二千四百余人，以收路国有，盛宣怀、端方会度支部奏定办法，对待川民，纯有威力，未为持平，不敢从命……川乱遂成，而鄂变亦起，大势不可问矣。

“意外”酿祸后，朝廷宣布革去盛宣怀所有职务，“永不叙用”，他惶惶然登上德国货轮，逃往日本神户。

《清史稿》最后给出的结论是：“宣怀侵权违法，罔上欺君，涂附政策，酿成祸乱，实为误国首恶。”

“误国首恶”四个字道出了历史的无奈与残酷。在任何一个国家的现代

化进程中，国有资本的自我瓦解是一个共同的路径，我们至今还没有看到一个例外。后世人读史至此，当惕然自醒。

1911年10月10日深夜，南通的“状元企业家”张謇在汉口登上“襄阳丸”返沪。当时，大生纱厂的湖北分公司刚刚开业，他是来参加开工仪式的。轮船开动时，他站在甲板上，看到长江对岸的武昌城内火光冲天，隐约枪声此起彼伏，没有人知道发生了什么事情。他心生不祥之感，嘱咐水手加速离去。

从留存至今的记录看，他是唯一目睹了辛亥革命爆发的当世大企业家。

在历史的节点上，日本明治维新的结束与清王朝的覆灭无比偶然地巧合在一起。1911年，是明治四十四年，60岁的天皇患上了尿毒症，于第二年的7月去世。而就在明治维新即将结束的时候，中国爆发了辛亥革命。

清廷的倒台，在很多中国人的内心，似乎是一个命定迟早会发生的事情，无喜无悲，只有漠然。在过去的数十年里，天灾人祸，内忧外患，傲慢的王族贵胄们却从来没有显示出一丁点儿处理的智慧，他们看不到时代症结之所在，一切苟延残喘的作为都仅仅为了维护自己那点可怜的利益与尊严。自10年前李鸿章陨亡后，最后的卫道者也消失了，中国已经成了世界上一个最抽象、最做作的空壳。当它终于倒塌的时候，无非是一个悠长的噩梦随晨雾一同消失。在清廷灭亡的过程中，垄断的官僚资本集团的反动性，主要体现在其利益与广大民间资本集团的冲突。因此，执政的合理性受到质疑，如果在这时又发生其他的社会或政治变故——如外来政权的入侵、严重的自然灾害和经济危机或者如清末反对异族统治的暴动——那么，就非常容易爆发革命。

在革命爆发的时候，对清政权已极端失望的企业家集团表现出了顺应时代大势的特征。不过这一点也不奇怪，商人的生存原则就是与强者结盟。

作为立宪派的民间领袖，张謇此前一直反对革命。他感叹：“断言清廷之无可期望，谋国必出他途以制胜。”但是，他想盖新房子，却也不愿意放火烧掉旧房子。10月12日，他从汉口坐船到安庆，得悉武昌爆发起义后，当即赶到江宁，求见驻防将军铁良，建议他派兵增援湖北。但是，随后的形势发展完全出人意料，他的两位最亲密的立宪派同党汤寿潜和程德全相继在浙江、江苏宣布独立，张謇在愕然之余，不得不接受现实。他致电袁世凯说：“今则兵祸已开，郡县瓦解。环

顾世界，默察人心，舍共和无可为和平之结果，趋势然也。”很快，他与上海同盟会取得联系，由他的三哥出面迎接革命党前往南通，成立通州军政府，宣布和平光复。张謇的内心转折与矛盾，反映了企业家与革命的复杂关系。

在武昌，10月的起义期间，城市很快因革命而陷入极度的恐慌。《纽约时报》是第一个报道辛亥革命并在标题中大胆预言“清朝统治恐将结束”的国际媒体。它在10月14日的报道中记录道：“革命军无法有效地维持秩序，汉口、汉阳以及武昌的贸易已经完全陷入停顿。劳工阶层失去生计，并且正试图抢劫。城内50多万人逃往乡下。让人们更感到危险的是，所有监狱的大门都被打开了，囚犯都获得了释放，他们在这座城市里到处游荡。”

便是在这样的乱景中，武汉的商人们起到了维持稳定的作用。没有史料证明他们曾经直接参与了起义，不过，他们很快积极协助起义军人，维护社会秩序，组织商团，驱赶趁火打劫的暴徒。被起义士兵推选为军政府督军的是湖北新军协统黎元洪，他跟武汉当地的商贾和外国人有良好的互动，更不可思议的是，他竟然能说一口结巴的英语。在黎元洪组建的新政权中，武汉商会会长被任命为警察局长，而商会承诺借款20万两白银给起义者。

在东南沿海，国内最重要的两大商业城市上海和广州的独立起到了显赫的示范效应，把清政府推进了绝望的深渊，对立宪失去信心的商人群体是幕后的重要推动者之一。

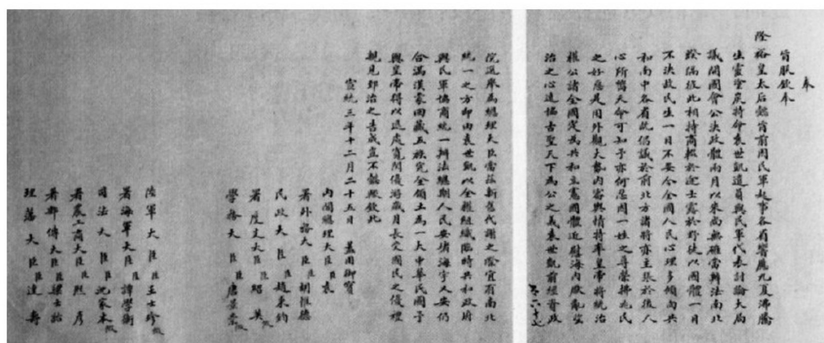
1910年入秋以来，李平书、虞洽卿等商人就一直在暗地组织“革命军饷征募队”，为陈其美积极募集钱饷。1911年10月，武昌起义消息传来，李平书、虞洽卿与陈其美天天在同盟会办的《民立报》报馆秘密开会商讨。10月24日，陈其美、宋教仁、蔡元培等同盟会人召开会议，议决以“联络商团、沟通士绅”为上海起义的工作重点，利用《民立报》宣传革命胜利消息，激励民气。11月3日，陈其美率同盟会会员火烧上海道，攻占城门，上海随即宣布光复，陈其美出任沪军都督。在他的军政府中，企业家的比例惊人的高：中国通商银行总董、轮船招商局和江南铁路局董事李平书担任了民政总长，信成商业储蓄银行大股东沈缦云是财政部长，信成银行董事、大达内河轮船公司总董王一亭是交通部长，老买办朱葆三、郁屏瀚和大粮商顾馨一都担任了重要的职务。

其中，虞洽卿是极其活跃的一个。上海光复后，一直参与此事的他自告奋勇，孤身冒险前往苏州策反江苏巡抚程德全，凭他的三寸不烂之舌，说服程德全宣布起义，苏州和平光复。苏州在太平天国运动期

间，数次爆发惨烈的攻伐激战，千年锦绣古城累毁战火，工商根基几乎动摇。此次幸赖虞氏斡旋，竟得保全。因襄助有功，他被任命为上海都督府的顾问官和闸北民政长，后来还当过江南制造局代理局长。

广州发生的景象也十分类似，两广总督张鸣岐宣称在内战中保持中立，他还想仿效10年前的“东南互保”，在旁观中选择立场。他下令集中兵力加强广州防务，严禁报纸登载有关革命的新闻。10月29日，由粤商自治会会长陈惠普发起，广州七十二行商总商会等商人组织参与，共百余人在爱育善堂集会，认为“现专制政府万不可恃”，决定“应即承认共和政府”，随即派人向总督府和革命党人两方面表达商人承认共和制度的意思。11月8日，革命军向广州步步推进，张鸣岐弃城出逃。次日，商绅各界代表在咨议局集会，正式宣告“欢迎民党组织共和政府及临时机关”，“宣布共和独立，电告各省及全国”。

1912年1月1日，从美国归来的孙中山在南京宣誓就任中华民国第一任临时大总统。2月12日，6岁的小皇帝溥仪发布《退位诏书》，清王朝历时228年后覆亡。第二天，孙中山辞去临时大总统，向临时参议院推荐袁世凯接任。



▲清帝退位诏书

正如德国思想家斯宾格勒（Oswald Spengler）在《西方的没落》中不无悲观地写到的，“一种力量只能为另外一种力量所推翻，而非被一种原则所推翻”。[77] 共和政体在中国的诞生，很像一个匆忙制造的“仿制品”。哥伦比亚大学教授N·佩弗曾评论说：“它在中国的历史、传统、政治经历、制度、天性、信仰观念或习惯中毫无根据地。它是外国的、空洞的，是附加在中国之上的。……它只是政治思想的一幅漫画，一幅粗糙的、幼稚的、小学生的漫画。”[78] 正因如此，辛亥革命所具有的某种原则性，譬如对独裁的反抗、对民主的向往以及对国家建设的承诺，在相当长的时间内只是幻觉。

清王朝覆灭，民国新生，那些靠理想和暴力获取政权的政治家们到底有怎样的治国蓝图和多大的实务才干呢？

张謇被任命为国民政府第一届实业总长。1912年1月3日，他以这个身份与孙中山商谈政策。这也是他们的第一次交谈。他在当天日记中对孙中山的评价只有四个字：“不知崖畔。”历史学者章开沅的解读是：“‘崖’就是‘边际’的意思。这话就是说，他觉得孙中山没有实际办过实业，把事情想得太简单和浪漫。他不知道建设比革命更加困难，以为一革命，就什么问题都解决了。实际上当时政令都不能出南京，军饷都发不出来。”

甚至在大军阀眼中，革命家也是一派“不知崖畔”的印象。

这年8月，孙中山赴北京与袁世凯谈判。两人面晤13次，所谈皆国家大事、中外情形，包括铁路、实业、外交、军事等问题。袁世凯是传统中国里的“治世之能臣，乱世之奸雄”，才大心细，做事扎扎实实，有板有眼，是位极有效率的行政专才。然而，他没有理想，对现代政治思想一无所知。孙中山正相反，满脑子的爱国理想却“道不得行”。他认定当时中国的第一要务是修铁路，因此在密谈中他表示愿“专任修路之责”，希望把全国铁路延长至20万里。袁世凯表面大加赞赏，转身却对幕僚说，孙文是个“孙大炮”。



▲袁世凯

家唐德刚因此在《袁氏当国》一书中无奈地评论说，“孙中山先生要在民国初年建20万里铁路，岂非大炮哉？”袁世凯当上了民国大总统，孙中山果然出任中国铁路总公司总理，袁世凯顺水推舟，把他当年专为慈禧太后特制的豪华花车拨给孙总理使用。就这样，孙中山率

领大批失业的国民党人，坐着花车到全国各地视察去了。他还拉上只会打仗的大将军黄兴当汉粤铁路督办，甚至写信邀请躲在日本神户的盛宣怀一起来共襄大业。事后来看，铁路总公司花去官银110万两，却没有修成一寸铁路。到1998年，全中国的铁路还没修到7万公里。历史学家唐德刚因此在《袁氏当国》一书中无奈地评论说，“孙中山先生要在民国初年建20万里铁路，岂非大炮哉？”[79]

孙中山的经济理念很有国有化经营的倾向。1912年4月4日，他曾说了这样一番话：“余乃极端之社会党，甚欲采择显理佐治氏主义施行于中国，中国无资本界、劳动界之争，又无托拉斯之遗毒。国家无资财，国家所有之资财，乃百姓之资财。民国政府拟将国内所有铁路、航业、运河及其他重要事业，一律改为国有。”[80]“显理佐治”（Henry George），后世翻译为“亨利·乔治”，是一位主张土地国有化的美国思想家，他所著《进步与贫困》一书深受孙中山的推崇，被孙中山认为“深合于社会主义之主张”，“实为精确不磨之论”。

孙中山的国有化思想，至少在铁路事务上，与盛宣怀是十分相近的。所以，他写信邀请后者返国襄助修路。他在1912年3月15日的信函中写道：“兴实业以振时局，为今日不可少首。执事[81]伟论适获我心。弟不日解组，即将从事于此。执事经验至富，必有以教我也。”盛宣怀则在回函中为他的铁路国有化辩解说：“民间资本微而利息高，不可使投入铁路股本，须留以办其它实业。语语皆如铁铸，宜乎中外欢呼！”

孙中山的国有化思想在当时并没有形成政策，其得到实践要等到1927年之后。

1911年之后，随着清政府的覆灭，国营的洋务企业大多被民营化。其中最具标志意义的是，当时最大的官督商办企业轮船招商局的股权变革。

招商局一度是洋务运动最显赫的成果，被李鸿章自诩为“开办洋务来，最得手文字”。可是，自从唐廷枢、徐润被逼走之后，官商接手，日渐暮气重重，最后竟落到了严重亏损的境地。

国营企业的一切弊端，在招商局身上都无比生动地一一呈现。首先是体制僵化，管理极度混乱。在国营体制下，没有人真正对企业利益负责，于是，从督办、总办到所有管理者，大都是“豪滑之徒”，“六总办、三董事、一顾问，无一非分肥之辈”，被荐入局内的人，则是一些“不士、不农、不工、不商”的“四不像”。他们挂名企业，坐地分肥，冗员无穷。据1908年的统计，招商局总局有各等管理人员207

个，每年薪水开支7.4万两白银。

局内贪污成风，一个叫杨士琦的督办上任不久，干的第一件事情就是主持私分了10万两的漕运费用。他还给朝廷写了一份自我表扬的报告，称“官督商办，已著成效”。于是在这种督办的领导下，全局上行下效，互相串通，以贪污为能事，在船运业务中，夹带私货、少报客位、多报开支、偷漏客货、私收仓储费用等，成了公开的现象。这种企业怎么可能有竞争的能力？到1895年前后，招商局在长江航运中的优势已经消失殆尽，太古、怡和等外国公司再度横行中国江海，“航路搀夺，主客之势互易”。更为可笑的是，连漕运业务也出现了亏损。为了扶持招商局，李鸿章原本专门给予漕运以政策性扶持，到了后期，漕运业务竟也被洋行争走不少。在1897年，太古就曾经与北洋军私下签订了每年装运军米的合同。1902年，太古夺走了运河漕运量的60%。从1898年到1911年，招商局的漕运竟结亏98万余两。

在经营极度混乱的同时，雪上加霜的是，政府还把这家国营企业当成了“提款机”。因中央财政空虚，清政府以各种名目向招商局摊派。1899年，朝廷规定招商局每年在分配红利之前，需先上缴两成盈余，“以尽报效之悃”。此后，企业所得利润的68%作为官利上缴，13%作为“报效”上缴，其余的19%才按股权进行分配。此外，捐款项目更是层出不穷。凡是一个新事业出现，招商局都是重要的出捐对象，仅盛宣怀便以创办北洋大学堂、南洋公学及达成馆为名义，要求招商局每年捐款8万两。

到晚清后期，招商局更是成了北洋军队的“免费运输队”。继盛宣怀之后，袁世凯曾经控制招商局长达5年之久。在这期间，从接送官兵到运输军需，都是招商局免费承担，甚至连外国官员到华访问，也要招商局出船免费护送。1897年，总理衙门谕令招商局派轮船专送俄国使节由沪返津，为时13天，费银8232两，这笔钱“禀报作为报效”。据民国初年编纂的《轮船招商局节略》记载，“北洋提去用款每年数十万，商情敢怒而不敢言”。郑观应在1909年算了一笔账，招商局历年的各类摊派费用高达130万两，相当于公司总股本的1/3。

从1895年到1905年的10年中，外国公司在中国江海航线上的船只总吨位增加了2.32倍。作为国内最大轮船公司的招商局则毫无作为，其吨位比例下降到17%左右。从1903年到1906年，是全国经济成长较快的时期，招商局竟然仍然面不改色地连年亏损，“四年之内，产业既有减无增，公积亦有少无多。仰且亏空百万，局势日颓，人人得而知之”。就这样，在长达17年的时间里，招商局不仅尽失市场优势，而且毫无积累，反而净亏45.7万两，成了一家名副其实的亏损大户。

任何一家国有企业，只有烂到骨子里的时候，管制的手才会不情愿地稍稍松开，这几乎是一条“公理”。到清末，招商局已是百病缠身，官督商办体制完全成为约束企业发展的桎梏，民间的力量开始浮现。1910年6月，在形势飘摇之际，招商局召开第一次股东年会，与会股东500余人。会议通过提案，决定“注重商办，所有用人之权即由商主之”。1911年8月，在股东们的争取下，邮传部终于颁布《商办轮船招商局股份有限公司章程》，承认招商局“完全商股”，“悉按商律股份有限公司办理”。两个月后，辛亥革命爆发。又过了4个月，皇帝逊位，也就是说，在清政府即将覆灭前的半年，招商局才终于获得了资本上的自由。


中華民國總統府書通用紙

招商局董事股東公鑒 政府因戰事需用孔亟，非得巨款無以解決民國之困難，戰士既不憚犧牲其生命，則我商民亦必各致其力盡義務。國家商有提出以招商局局產抵押借款之議，貴局之權利益毫無所損。前日貴局董事股東開會通過，而其間尚有不及周知情形，不免懷疑者，茲已委任專員與貴局接洽妥商，更將債目單票及政府對於招商局之維持辦法大略條件呈覽，務乞速行照辦，事平發為要，此頌公安

孫文 押

民國元年二月初六日

二月初七日到

▲孙中山向招商局的借款信

然而，商办的招牌油漆未干，招商局很快又成为新政权的争夺之物。

1911年12月，新成立的上海沪军都督府都督陈其美致函招商局，要求“派员驻局为会长”。董事会讨论后决定予以回绝，回函称“毋庸派员”，可以指派一人随时来局交涉，同时还提出了两个条件：一是“以

战事停止为度”，二是交涉人员不得干预局务。陈其美后来又几次去函，要求派员入驻，董事会均以“此事关系重大，非本会少数董事所能议决”为借口，婉言回绝。

1912年1月，孙中山在南京组建中华民国临时政府。当时，政权不稳，令不出南京，而且国库根本没钱，急得陆军总长黄兴“寝食皆废，至于吐血”。于是，在临时政府的第一次内阁会议上，革命家们做出了三条决议，其中第二条就是专门针对招商局的：“筹措军饷，拟将招商局抵押一千万两。”抵押的接受国是日本。

中華民國總統府用箋

年 月 日

▲孙中山给招商局的信

第二天，广东北伐军总司令姚雨林以“陆军全体军官将校”的名义致电招商局，发出“抵押招商局，暂借于中央政府以充军用”的命令，电文限招商局在48小时内作出答复。姚总司令的命令遭到招商局抵制，在董事会上，除了两位广东籍董事表示赞成外，其余人都拒绝表态。22

日，招商局复电政府，要求放宽期限为10天。23日，黄兴电令陈其美，如果招商局不立即作出答复，就派军队对该局“下拘获候令”。招商局仍然抵抗，董事会分别致电黄兴和孙中山，提出“中央政府必须有相当担保并相当利益，才可有词宣告各股东，不致临期反对”。为了引起舆论关注，这份电报还被刊登在上海的报纸上。

随后几天，双方仍然拉锯。2月6日，临时大总统孙中山亲笔写函给招商局，说明“政府因于军需国用孔亟，非得巨款无以解决民国之困难”，并对董事会的抵制表示理解，提出委派专员与企业进行更进一步的沟通。4天后，政府特派陈其美、汪精卫参加了招商局的特别董事会，在再三的讨价还价后，董事会最终同意借款，同时提出几项优待条件。其一是“本利俱由中华民国政府担任偿还，不使招商局受丝毫之损害”，还有一条则是要求“扩张其外洋航线，予以相当之补助津贴”。

这场借款风波，政商对立，剑拔弩张，惊险非常，堪称企业史上很奇特的一幕。招商局董事们的行为，表明在当时的氛围中，企业家阶层正呈现出前所未见的博弈力量。这项借款事宜达成后，英美两国担心日本从此控制招商局，便积极阻止，最终以招商局借给沪军都督府50万两了事。

虚惊一场的招商局从此进入完全商办时期，一直到1932年，它又被蒋介石政权以无比强势而血腥的方式收回为国有。[82]

清王朝的灭亡，在商业世界引起的另外一个连锁效应，是“天下第一商帮”晋商的“殉葬”。

山西商人从明朝中期起就因善于经营而崛起，他们在中国北方以及俄罗斯等北亚地区形成了一个庞大的商业网络，控制了绸缎、茶叶贸易和钱庄生意。而他们最大的商业模式创新发生在1823年，在山西平遥县，一个叫雷履泰的人发明了“通汇通兑”的票号模式。在当年的贸易往来中，商人们遇到的最头痛的难题是异地汇兑，10万两白银的重量就有2.5吨，往来搬运，不但费用高而且风险很大。这一直是千百年来商业贸易最棘手的难题，因此催生了两大生生不息的“衍生行业”，一是押钱的镖局，二是各地的劫匪。雷履泰原本是一家颜料行的掌柜，他发明了“汇银于此，取银于彼”的汇兑模式。他设计了一套完整的汇票防伪办法，能够保证异地兑换的安全性。他将颜料行改成了票号，起名为“日升昌”，挂出的牌匾就是四个字“汇通天下”。在不到20年的时间里，日升昌在国内主要城市开出35家分号，形成了第一个全国性的汇兑金融网络。受其启发，山西商人纷纷涉足票号业，有清一代，全国共有知名票号51家，其中43家为山西人所开，仅平遥、太

谷、祁县三地就占了41家。日升昌所在的平遥县城西大街上，一度比肩林立了10多家票号总部，其显赫尊贵，堪比后来的纽约华尔街。因为汇兑灵活，诚信可靠，连朝廷的官银和王公贵族的存款也大多托付于山西票号。可以说，晋商控制了中国的金融业，他们也因此成为富甲天下的第一商帮。

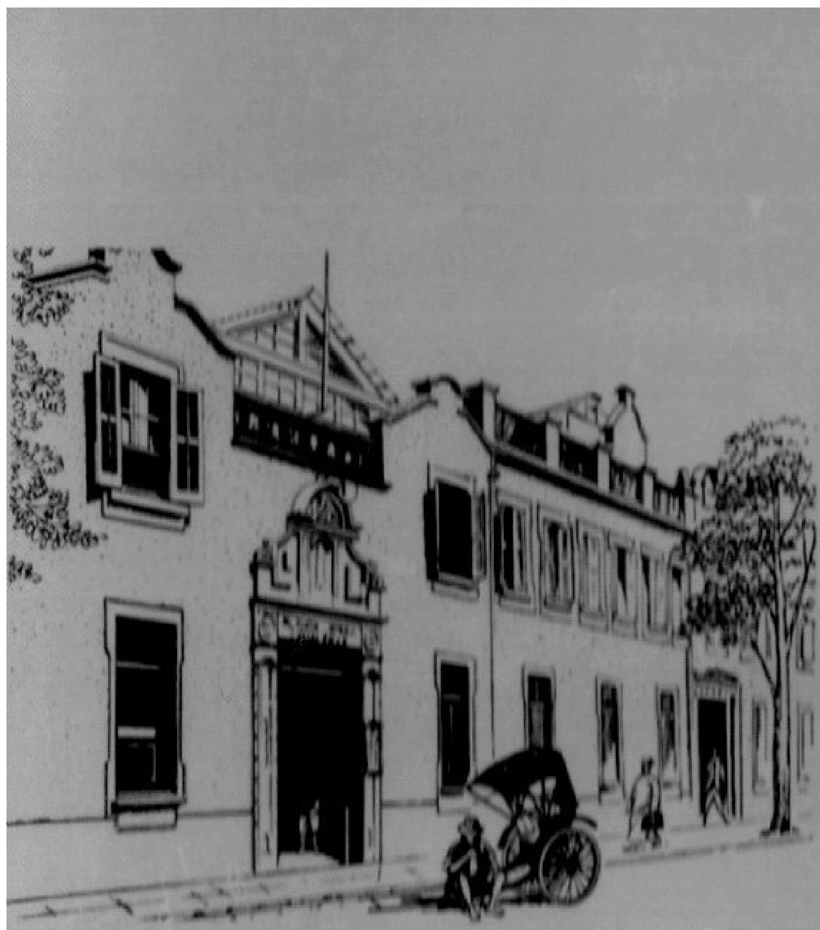


▲陈光甫

1900年，八国联军攻陷北京，慈禧西逃。在经过山西时，山西票商盛情接待，支付了这个流亡朝廷的所有花销，日升昌因此还得了一块“急公好义”的御匾。然而，战乱给票商造成了惨重损失，京城一带的山西票号分号被抢劫一空，账本被烧。王公官吏们带着存折或银票逃到山西，要求兑现银钱，票号东家们挖出自己窖藏的银子，咬牙兑付。20世纪最初的10年，帝国摇摇欲坠，与之关系密切的票号也病入膏肓。时局稳定时，生意尚可一做，一旦战乱，票号首先遭殃。1911年武昌起义，各地票号受到散兵游勇的劫掠，仅日升昌在北京等5个城市被抢的银子和财物就达15万多两。天下更易后，清政府所欠的巨额债务无人承揽，票号遭到灭顶之灾。据计算，晋商因中央财政破产而造成的损失超过1200万两白银。更致命的是，票号模式受到了新兴商业银行的挑战。一些先觉的票号掌柜曾经商议将票号改组为银行，但是，乱局之下重组无术。1913年，在袁世凯政府财政部的牵线下，山西票号提出向美国银行团借款500万元银洋作为本金，以重组票号体系，但终因不能提供抵押，被拒绝借款。这一年，山西14家最主要的票号，被拖欠的债权达3100多万两白银，日升昌17个分号中债权近300万两白银。各地军阀更是催逼甚急，广西军政府端着步枪冲进日升昌的票号，强行提走10万两前清官银。

1914年10月，天津《大公报》刊出了一条轰动中国商界的大新闻，“天下票号之首”日升昌宣布破产。报道描述道：“彼巍巍灿烂之华屋，无不铁扉双锁，黯淡无色；门前双眼怒突之小狮，一似泪下，欲作河南之吼，代主人喝其不平。前日北京所传，倒闭之日升昌，其本店耸立其间，门前当悬日升昌金字招牌，闻其主人已宣告破产，由法院捕其来京矣。”

晋商“殉葬”后，中国的金融中心从平遥县城的青石板大街南移至十里洋场的上海。穿马褂的票号日渐式微，着西装的银行取而代之。



▲上海商业储蓄银行

就在日升昌破产8个月后，1915年6月2日，在上海宁波路8号的一个石库门房子里开出上海商业储蓄银行（后简称上海银行），资本7万银元，职工只有8人，总经理是34岁的美国宾夕法尼亚大学毕业生陈光甫（1881～1976）。他问员工："我们该怎么服务于顾客？"员工答："不论顾客办理业务的数额是多少，1000元还是100元，我们都要热情接待。"陈光甫说："你们只答对了一半，他就是一分钱不办，我们还是要热情接待。"

陈光甫办的不是第一家民资银行，但却是第一家与国际金融惯例全面接轨的银行。在之前，所有的票号、银行均将揽资对象定位于政府、企业和有钱人，陈光甫却把目光对准了普通市民。他破天荒地推出

了“1元账户”，只要有1元钱就可以在他的银行里开户，上海银行因此被同行讥笑为“1元银行”，但是，正是这种平民理念让陈光甫别开天地。他将西方银行业的经营管理方法和制度逐步引入中国金融业，先后开创了零存整取、整存零取等一系列储蓄种类。他很善于从国人的消费中发现外资银行无法看到的商机。中国人在办红白喜事的时候有送礼的习惯，上海银行因此发行了红色、素色两种礼券，专门用于馈赠。[83]

此外，与传统的钱庄所不同的是，陈光甫敏锐地看到了中国民族工业的前途。上海银行积极向民营棉纱厂、面粉厂放贷，甚至还吸引工厂主成为银行股东，这让它在随即到来的工业化浪潮中大获其利。在此后20多年里，陈光甫先后在国内开了80多个分行，还在美国、英国设立分支机构，俨然成为最重要的民资银行家。

从雷履泰到陈光甫，中国金融业脱胎换骨。

【企业史人物】百货四子

1914年，上海南京路被铺上了铁藜木路面。“北京的蓬尘，伦敦的雾，南京路上红木铺马路。”一首童谣传唱沪上。也是在这一年，南京路、浙江路口的西北角开始兴建一座七层高的大楼。它的建筑具有异域的巴洛克风格，底层设骑楼式外廊，外廊内设大橱窗，二、三层间用爱奥尼克立柱支托三层以上部位的弧形出檐，四层为铸铁阳台，五、六层为双扇窗。东南转角立面的六层顶部盖一座摩星塔，基座设大钟，屋顶有花园。这座大楼盖了三年，1917年10月，先施公司开业，这是上海第一家大型百货商场。



▲上海先施公司是民国时期四大百货公司之一。旁边的东亚大酒店保存至今

先施开业一年后，在它的斜对角出现了另一家六层高的百货公司永

安。它的建筑立面用圆柱与贴壁方柱墩做装饰，给人以西方文艺复兴时期建筑的感觉。外墙采用汰石子饰面，陈列窗口采用进口大玻璃，是上海大玻璃橱窗的先例。它也有一个屋顶花园和高耸的塔楼。除了一至四层的百货商场外，其他楼层还设酒楼、旅馆、弹子房、舞厅、游乐场和戏院，其模式类似后世的Shopping Mall（大型购物中心）。



▲马应彪

先施与永安的开张，是上海繁荣年代开始的标志，南京路因此成

为“中国第一商业街”，其商脉延续至今未绝。1926年，先施公司一个叫刘锡基（1881～1926）的经理另辟山头，在先施的旁边建成了南京路上的第三家大百货商场新新公司。1936年，一个叫蔡昌（1877～1953）的商人在新新公司的西首开出大新公司。

富有传奇性的是，南京路上的这四大百货公司，其创业者的祖籍竟都来自广东省的一个小县城——香山。在近现代中国，这是一个让人肃然起敬的地方，它诞生了最著名的革命家孙中山、晚清“四大买办”中的三人、最早的留洋学生，以及显赫一时的“百货四子”。

先施的创办人马应彪（1864～1944）早年远赴重洋到澳大利亚做劳工，有点积蓄后就做起了水果铺生意。40岁那年他回到香港，开出了中国第一家百货公司先施，当时的商场面积只有500平方米。马应彪创出了很多第一，如首创了商品标价和“不二价”制度，售货一律开发票，首创了从业人员每逢星期日休息制度，还首次破例雇用了女店员，这在当年都轰动一时。在香港首创成功后，他北上创办了上海先施。

永安公司的创办人郭乐（1874～1956）、郭泉兄弟也是在澳大利亚开水果铺的。他们跟在马应彪后面亦步亦趋，1908年创办香港永安，10年后也到上海，在先施的对面开出了上海永安。永安经销商品1万多种，其中八成为世界各国的高档商品，号称“统销环球百货”，一时竟有“销金窟”之称。郭乐还挂出了一幅霓虹灯制成的英文标语“Customers are always right”——“顾客永远是对的”，这几乎是“顾客就是上帝”的翻版。

新新和大新的创办人刘锡基和蔡昌都是先施的旧臣，他们与先施、永安比邻竞争，竟都有后来居上的朝气。新新自行设计、自行装备了上海第一个由中国人创办的广播电台，因电台的房子四周是用玻璃隔断的，俗称“玻璃电台”。1949年5月25日上海解放，电台最早向全市人民广播这个重要消息并播放革命歌曲。最后出现的大新公司更是咄咄逼人，它楼高十层，营业面积1.7万平方米，是四大百货之冠。蔡昌还率先引进了自动扶梯和冷暖气设备，开张之日，因看热闹的人实在太多，不得不卖票进场以控制人流。大新游乐场布置精巧，内有“天台十六景”，同时开辟京剧、话剧、电影、滑稽、魔术等节目的演出。



▲上海街道

四个香山老乡在上海滩上做同一份生意，互相竞争起来却毫不留情，也因此留下无数精彩的商战故事。先施原本要盖五层，后听说永安是六层，于是硬是临时加盖了两层。永安也不示弱，当即决定在屋顶加一个“绮云阁”。先施自然咽不下这口气，马上又加盖一个“摩星塔”。有一年，先施推出优惠礼券，为了提高消费者的购买冲动，它将香烟、酱油等几类热销商品的价格定得很低，永安就暗中派人拿了现款分批去吃进先施礼券，再以礼券全数购买香烟、酱油这让先施很是吃了一个大暗亏。1936年，面积最大的大新公司开业之际，先施等三家公司先是联手威胁国货小厂不得向大新出售产品否则就集体停止向这些小厂进货，及大新开张之日，又联合举行“春季大减价”，将部分热销商品的价格定得很低。大新则大打薄利多销的广告，它还向厂商定制了独特规格的大新香皂、大新衬衫、大新雪茄，这已是一种很超前的零售模式了。在大新开张一年后，永安盖成了一幢22层的高楼，再次成了群雄中的领先者。

“百货四子”争奇斗艳，把一条南京路闹得花枝招展，国际媒体称之为“地球上最世界主义文化的马路”。抗战期间，上海沦为“孤岛”，大批外省豪门大户、地主逃进租界，寻求避难。一时间人口激增，商业畸形繁荣。1945年之后，内战爆发，因国民党政府的治理无能，上海出现了严重的通货膨胀，四大百货商场遭遇抢购潮。到1949年春季，除了永安，其余三家相继撤离上海。

新中国建立后，四大百货公司命运各异。1952年，先施公司大楼由上

海时装公司、黄浦区文化馆、东亚饭店等使用，屋顶花园的纳凉晚会很受普通市民的青睐。1993年，先施公司重返南京路，新址在南京东路479号。1956年，永安公司改名为上海第十百货公司，1987年改建后称“华联商厦”。新新公司则从此歇业，原址改为上海市第一食品商店。1953年，大新公司大楼改为上海市第一百货商店，20世纪80年代前，这里一直是全国最大的百货商店。

1915 作为抵抗的商业

日本欺负我们，自私是它的宣言

是的，抵制所有日货

是每个人永远的责任

——《新闻报》刊登的诗歌，1915年4月1日

民国初立，人人期盼国家重建。但是，政治家们却不做如是想，他们算计的是自己的权力，不同的治国理念很快让脆弱的结盟分崩瓦解。在南方，孙中山就任临时大总统才一个多月，就被迫把职位让给了北京的袁世凯。他承诺去修铁路，可是，国民党不可能改组成“铁路党”，热血沸腾的青年革命党人又怎么甘心集体去当铁路工人？军阀出身的袁世凯更不愿意让人分享权力。在1913年举行的众议院选举中，国民党赢得压倒性胜利，盛传将出任内阁总理的国民党领袖宋教仁却被暗杀了。很快，国民党在江西宣布“二次革命”，袁世凯的北洋军在战争中获胜。1915年，利令智昏的袁世凯居然想当皇帝。12月，云南首举义旗，南方各省群起响应。这次，北洋军吃了败仗，不得民心的袁世凯不得不于第二年3月宣布取消帝制，很快在郁郁中去世。

接下来的4年，中国陷入军阀割据。北洋军分裂为皖、直、奉三大派系，分别控制了长江中下游、华北和东北地区。另外，山西、西南又有晋系和滇系、桂系。1917年，还有一个拥护帝制的军阀带着3000名“辫子军”冲入北京城，搞了一出短暂的恢复帝制的闹剧。这年8月，孙中山发动“护法战争”，结果被皖系军阀段祺瑞打败。在后来的10年时间里，国民党偏据广东一地，卧薪尝胆，一直到1927年才恢复元气，再次宣誓北伐。

在中国历史上，每一次改朝换代便意味着财富积累的推倒重来，唯有那些善于左右逢源者才能够侥幸留存。在民国初年那样的乱世中，企业家要站稳“正确”的政治立场无疑是困难的。逐利和渴望稳定的职业天性让他们总是想跟强者站在一起，但是最严重的问题却是，到底“谁是强者”？

身处这样的风云变幻之中，就连以“调解人”著称、风舵手腕最为高超的虞洽卿也左右盼顾、不知所依。

某次，他在报刊上吹捧袁世凯是“世界上第二个、中国第一个华盛

顿”。当夜，虞宅就被炸弹炸掉一角，人畜无伤，却是惊吓一场，一封匿名信插在门环上，信云：“贵宅被炸，乃我辈为部下所逼，不得已下毒手。希以后对我党计划勿再破坏，以释前嫌。”虞洽卿哭笑不得。为了不得罪任何一方，这位“大调人”索性庭门大开，所有下台的政客、没了军队的将军、落难的前朝遗臣、破了产的商人，但凡找上门来一律来者无拒，绝不使之失望结怨。市井甚至有传言，凡是县知事一级，他都贷给300元，凡是道台、师长一级，则贷500元，所立字据，均是贷出有日，回收无期。

政局混乱如此，在很多人想来，民生经济一定低迷不堪。但是，现实却又大大出乎人们的想象。

事实上，自1911年之后的16年间，由于国家一直处在军阀割据及分裂中，这客观上造成了中央集权政府的弱势，是自“五胡乱华”的南北朝以来，1400年间第一次出现“中央真空”。于是，这段时间成了一个绝对自由，而自由又变得十分吓人的时代。

在此16年中，中国民营经济迎来了一个“黄金年代”，这也是百年中唯一的“黄金年代”。

在这期间，国营企业体系基本瓦解，民营公司蓬勃发展，民族主义情绪空前高涨，明星企业家层出不穷，企业家阶层在公共事务上的话语权十分强大。中国社会史学会副会长唐力行在《商人与中国近世社会》一书中认为，中国民族工业的基础，就是在这一时期基本奠定的。从经济增长率的数据上看，尽管有不同的统计结果，但是，高速增长是一个不争的共识，国内学者认为工业增长率在1912～1920年间达到13.4%，1921～1922年有一个短暂萧条，1923～1926年为8.7%。美国的经济史学者托马斯·罗斯基（Thomas G.Rawski）的计算显示，1912～1927年之间的工业平均增长率高达15%，位于世界各国的领先地位。在百年企业史上，这样的高速成长期只出现了三次，其余两次分别是20世纪50年代的第一个五年计划（1953～1957）和1978年之后的改革开放时期。

“黄金年代”的出现，除了中央集权“真空”的内因外，还有一个重要的外因是第一次世界大战的爆发。

动荡的欧洲终于需要一场大战来解决所有的恩怨。1914年6月28日，一位19岁的塞尔维亚青年在萨拉热窝刺杀主张吞并塞尔维亚的奥匈帝国皇储斐迪南大公夫妇。奥匈帝国向塞尔维亚宣战，德、俄、法、意和英国很快都卷了进去。战争无比惨烈地打了整整4年，一直持续到1918年11月，6500万人参战，1000万人丧生，最终以奥匈帝国解

体、德国和意大利战败结束。

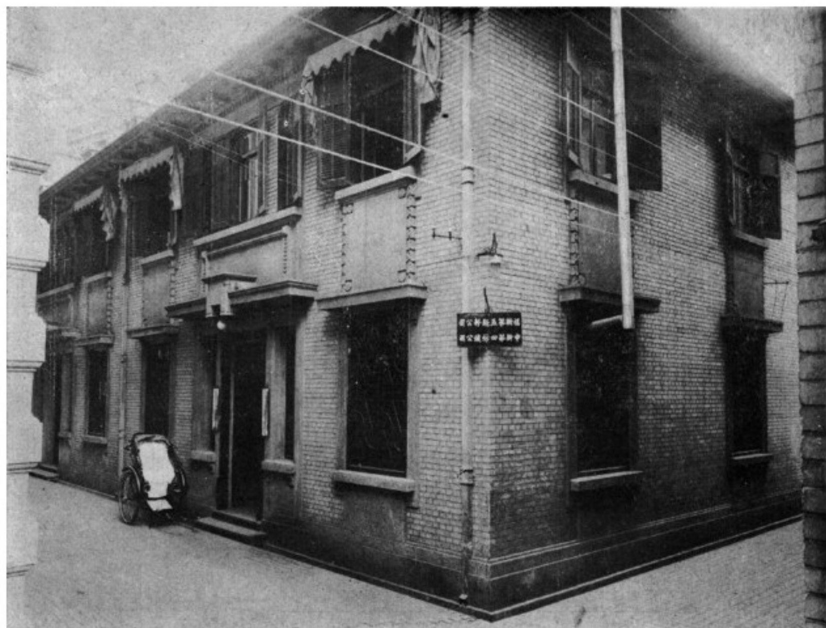
第一次世界大战彻底地改变了世界政治和经济的版图。在政治上，1917年10月，俄国爆发布尔什维克革命，世界上诞生了第一个社会主义国家。在经济上，远在战火彼岸的美国成了新的世界统治者。在过去200年中，一直是世界第一经济强国的大英帝国在战争泥潭中耗尽了所有资源，它不得不靠向美国借贷才能支付战争费用。1916年10月，正在英国财政部就职的梅纳德·凯恩斯——他日后因凯恩斯主义而成为一位伟大的经济学家——忧心忡忡地向内阁汇报说："英国每个月要向美国借贷2亿美元。"而一位叫尤斯·泰斯的勋爵大人则写道："我们的工作是设法让美国人感到心情舒畅，这样他们就能不加限制地向我们贷款。"

在亚洲地区，世界大战的重要结局是，欧洲列强陷入混战，无暇东顾，日本乘机扩大势力，而对于中国来说，中国民族企业家获得了喘息和崛起的机会。[84]

从1912年到1917年，无锡的荣家兄弟一口气开出了9家工厂。

茂新面粉厂办了8年之后，终于站稳脚跟，到1910年，工厂产量比初建时大了10倍，已经是国内数一数二的大厂了。这时候，两兄弟兵分两路，老二荣德生留守无锡，老大荣宗敬去了上海。1912年，荣宗敬在上海新闸桥开出第二家面粉厂，起名福新。他在股东会上提出，为了扩大再生产，三年内不提红利，所有的钱全部拿出来"滚雪球"。

为了加快"雪球"的滚动速度，以冒险为乐事的荣宗敬采取了新建、租办和收购等多种手段。在上海滩上，他放出风声："只要有人愿意把厂子卖出来，我就敢买。"1913年夏天，他租下陷入困境的中兴面粉厂（两年后全资收买，改名为福新四厂），到了冬天，在中兴厂东面，新建福新二厂。1914年6月，他又在福新一厂的旁边吃进土地，建起福新三厂。



▲汉口福新公司

至此，在上海闸北的光复路上，沿苏州河，一字排开4家荣家面粉厂。其高耸的烟囱日日浓烟滚滚，机器的轧轧声昼夜不绝，苏州河里运麦装面的船只更是川流不息，景象已是十分壮观。1916年，荣宗敬又远赴汉口，建福新五厂，第二年，租办上海老牌的华资面粉厂华兴，改名为福新六厂。从此，无锡荣氏兄弟的名声轰响于中国商界。

荣宗敬是一个疯狂的扩张主义者，他办厂有两大手段，一是求多，一是求新。他的经营哲学在下面这段话中透露无遗：“造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，扩展力求其多。因之无月不添新机，无时不在运转。人弃我取，将旧变新，以一文钱做三文钱的事，薄利多做，竞胜于市场，庶几其能成功。”在讲求规模效应的同时，他在质量上也是不惜血本，工厂购置的制面设备都是当时最先进的美制机磨和600筒面粉机。他又根据中国小麦的特点，对打麦机、荠子机和圆筛等设备进行了技术改进，使得面粉的质量和产量都高于同期的外国工厂。

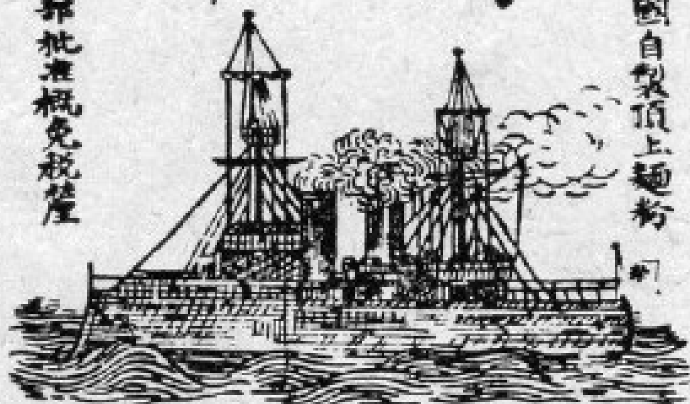
無錫茂新麵粉公司

WUSICH FLOUR MILL

兵船

中國自製頂上麵粉

商部批准概免税釐



EXTRA

BAKERS FLOUR

MOW-SHING FLOUR Co

WEST DISTRICT WUSICH

GUARANTEED FOR EACH
BAG CONTAINING 50 LDS.

▲兵船面粉

荣宗敬在上海等地拳打脚踢，弟弟荣德生在老家也没有闲着。当时无锡有5家面粉厂，1914年，他收购惠元面粉厂，改为茂新二厂，不久又租办了泰隆、宝新两厂，于是，5家工厂有4家归入荣氏旗下。

短短5年中，荣家手握10家面粉厂（其中8家自有，两家租办），每日夜可出面粉4.2万袋，已是无人可敌的“面粉大王”。随着第一次世界大战的爆发，欧洲工业停滞，面粉军需却暴增。中国面粉以价格低廉、产量可观而一跃成为全球新出现的采购市场，荣家的“兵船”牌面粉远销到欧洲和南洋各国，因质量稳定，它成了中国面粉的“标准面”。

在面粉上陡成霸业的同时，荣家的棉纱工厂竟也同步急进。

创办于1905年的振新纱厂到1912年的时候已经很赚钱了，每年可得利润20余万元。1915年，荣宗敬在上海郊外的周家桥开建申新纱厂，购英制纺机36台，第二年投产开工，正赶上欧战期间的需求饥渴。上海的棉纱价格大涨，从每件90余两狂涨到200两，出现了“一件棉纱赚一个元宝”的暴利景象。申新在开工后的三年里，棉纱产量从3584件增加到9811件，棉布产量从2.9万匹增加到12.8万匹，赢利更是惊人，从开办当年的2.06万元增加到22.2万元，3年增长10余倍。



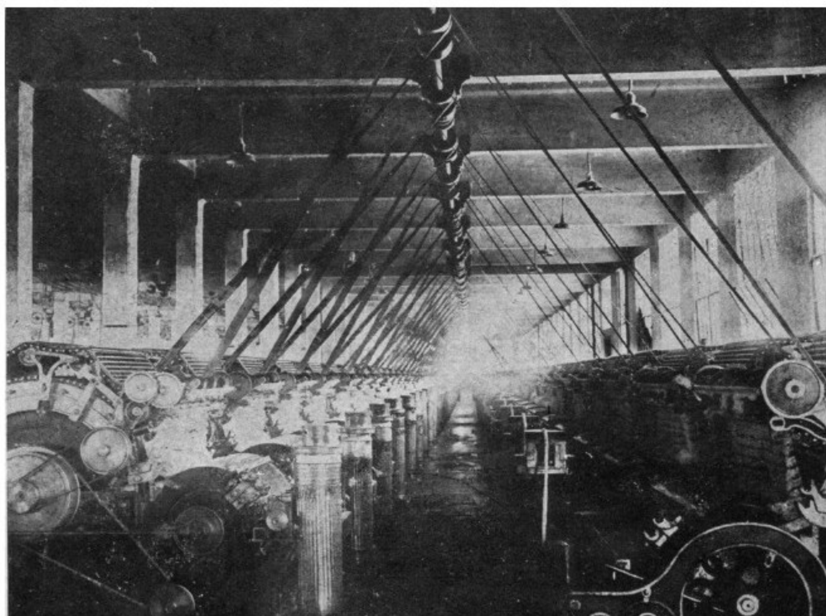
▲面粉奖状

荣宗敬还干了一件让中国商界很长脸的事情。1917年，他出40万元买下上海一家原本由日本商人经营的纱厂，改名为申新二厂。自1884年“红顶商人”胡雪岩斗丝惨败后，上海棉纱业先为英美商人控制，后成日本公司天下。如今，中国企业竟有气魄和能力收购日本企业，一时成了埠上让人津津乐道的新闻。

荣家兄弟在这些年所取得的成就，是新一轮工业化浪潮的缩影。

仍以棉纱业为例。在1914年之前，中国每年需从国外进口棉布1900万匹、棉纱250万担，到一战结束时已分别锐减到1400万匹、130万担，仅英国的进口棉织品，就减少了48%。而在亚洲地区，日本棉纱以细纱为主，中国市场则以粗纱为主，这就造成了巨大的需求空间，使得民族棉纱厂的赢利大增。据严中平等人编著的《中国近代经济史统计资料选辑》显示，在1916年，每生产一包16支纱可获利7.61元，到1917年赢利就猛升到36.93元，到1919年，竟达70.65元。

当时在江南一带，除了高歌猛进的荣家产业之外，张謇的大生纱厂是最重要的棉纱生产集团。在1918年，大生两家工厂的利润率都超过了100%，1919年的两厂赢利高达380多万两，创下最高纪录，拥有纱锭数达13.7万枚，为国内第一。当时，上海报纸天天刊登大生的股票行情，大生是最抢手的股票。据时人回忆，“一股100两银子，红利最高的时候分红可以达到一股20两，一些股金多的投资者，得到利息银子甚至无法靠人力搬动，要用车子推。这就让那些开始时不愿意投资的人们后悔不及”。从1914年到1921年的8年间，大生两厂的利润累积超过1000万两，这是张謇作为企业家的巅峰时刻。



▲申新纱厂车间

纺织业的暴利让所有人都垂涎三尺，投资者纷涌而入。专门从事纺织设备引进的慎昌洋行在一份报告中记录当时的热烈景象：“对于纺织设备材料来说，其需求是如此的强烈，以至于那些购买者所关注的只是如何迅速地提货，而不是价格问题。”尤为突出的是，纺织业的暴利甚至把政客、军阀也纷纷吸引进来，这又以天津最为突出。

在第一次世界大战前，天津还只有一家拥有5000枚纱锭的小型纱厂，到1918年前后竟冒出6家纱厂，投资总额达到199万元，纱锭总数22.3万枚，成为当时中国棉纺织工业的第二大中心。

而细研天津纱厂的资本结构则非常之有趣。以规模最大的4家纱厂华新、恒源、裕元和裕大为例，其25个大股东竟有23个是民国政府的重量级要员。其中，有三个民国大总统黎元洪、徐世昌和曹锟，两个政府总理段祺瑞和龚心湛，五个内阁总长和次长鲍贵卿、曹汝霖、王克敏、王楫唐和徐世章，四个省长或省督军张作霖、陈光远、倪嗣冲和田中玉，其余不是部长就是次长。这些人以官僚或军阀之身，组成一群错综复杂的利益集团，投注实业，攫取暴利，实在已难分公私。这些纱厂在经济高涨期当然顺风顺水，成长迅猛，而到了经济危机关口却毫无竞争力，到30年代初，四大纱厂已有三家落入日本商人之手。

除了棉纱之外，几乎所有的生产资料和消费品都在战争中需求大增。以有色金属钨为例。1913年，每磅钨的价格为7.42美元，到1916年就涨到25.33美元。用于军备的皮革、羊毛、面粉，以及英国军人大量消费的红茶等，都是战时紧俏品，中国成了原料的大供应商。还有一个有利的事情是，战争加速了各国的货币铸造量，白银需求大增。在1914年，每一盎司白银为0.56美元，到1919年就上升到了1.12美元。作为一个传统的“白银帝国”，中国因此大受其利。据美国商务部的一份报告，1917年的7000万中国银元就足够偿付上一年所要付的1亿元债款，这大大增强了中国货币在国际市场上的购买力。

在大好的经济发展环境下，各种企业立法工作也得到了推进。

1913年10月到1915年12月期间，张謇担任袁世凯政府的农商部总长。在他的主导下，中央政府推出了商业注册和公司注册规则，颁布了《合股企业法》，这个法律比清政府的《公司律》有了更细致的规范，他还计划使度量衡制标准化。1914年2月，在他和梁士诒等人推动下，民国铸造了统一的银币，这是中国走向币制统一的第一步。这款银元采用的是袁世凯的大人头，因此被民间称为“袁大头”。由于铸造质量好、含银量较高，“袁大头”在1949年之前一直是最受欢迎的硬通货币，甚至到了1978年前后，东南沿海的渔民仍然在用它跟境外走私集团交换紧俏的手表、牛仔裤和双喇叭收音机。

开始于1914年的这一轮实业投资热，被史家认为是中国第二次工业化浪潮，它将一直持续到1924年（也有学者认为持续到了1926年）。与上一轮的洋务运动时期相比，它有明显不同的特征。

洋务运动是由处于衰落期的清政府自上而下发动的，它的主角是洋务派大臣以及附庸于他们的官商。其工业化的特点是对军事工业的关注，优先发展重工业，以国营资本为主力，以创办大型企业为主轴，到后期则把重点投注到铁路、矿务和钢铁等资源性领域。洋务运动奠定了中国近代重工业的基础。

这一轮工业化则是一次民营资本集体崛起的盛宴，它的主角是以营利为主要动力的新兴企业家。他们投资的产业主要集中于民生领域，以提供消费类商品为主，面大量广的中小企业是最有活力的主流力量。在这期间，中国完成了轻工业的布局。其中，上海是纺织、食品和机械制造的中心。在1912～1924年，上海地区出现了202家机器工厂，主要是生产针织机、小型车床和马达、农产品加工设备等，广东地区则是烟草、造纸和火柴工业的集散地。

这些产业有一个共同的特点就是“进口替代型”。在过去的40多年里，

外国公司已经在众多民生领域进行了大量的投资并引发了消费的空间，民族资本正是在这一前提下，靠生产成本的低廉以及对本土市场的熟悉而逐步发展起来的。这一特征与1978年之后中国民营公司的成长路径惊人地相似。正如我们在之前的章节中已经发现的，在百年企业史上，国营资本能够依赖政策优势在上游资源性领域形成优势，民间资本则靠灵活的机制和竞争能力，在下游民生领域获得生存空间，这样的格局一直未变。

除了实业界的成功之外，民营企业家们还在金融领域夺回了主动权，其领导者竟是一个只有27岁的青年银行家。

袁世凯政府的财政极为匮乏，为了对付南方的革命军，袁世凯拼命扩大军备，增加军费，而各地的督军大多自立为王，不向中央政府纳税，其财政始终是一个“破落户的财政”。在袁世凯看来，银行有的是钱，开动机器印钞票就是，所以中国银行和交通银行 [85] ，这两个他控制的官方银行都不得不印发巨额钞票，为此垫付了巨额资金。中国银行发行钞票，1913年只有502万元，1915年猛增到3844万元。交通银行更多，1914年钞票发行为893万元，1915年增到3729万元。为政府财政的垫款，中国银行达1000多万元，交通银行竟达4000万元。钞票发行过多，势必引起银行的信誉动摇。交通银行总办梁士诒是袁世凯的总统府秘书长，这时他出谋划策，主张将中国、交通两行合并，以集中现金，为政府所用。那时，北方早已人心浮动，这一消息传开后，立即引起了市民恐慌，北京和天津地区的两行钞票持有者，纷纷前往银行要求兑现。交通银行的情况尤为严重。在这种情况下，眼看银行库存危急，北洋政府国务院为稳住金融盘子，于1916年5月10日突然下令中、交两行停止兑现，一切存款止付。

法令传到上海，中国银行上海分行的经理宋汉章（1872～1968）和副经理张公权（1889～1979）居然公开抵制。

张公权出生在上海宝山的中医世家，他天资聪慧，15岁就考中了秀才，两年后赴日本进东京庆应大学攻读经济学，回国后当过北京《国民日报》、《交通官报》的总编辑。他与年长两岁的哥哥张君劢均有强烈的立宪情结，后者更是中国国家社会党和中国民主政团同盟（简称民盟）的创建人之一，为民国时期著名的政治活动家。才情洋溢的“两张”都很受梁启超的青睐，在梁启超的举荐下，张公权南下上海就任中国银行上海分行的副经理。上海分行在整个中行系统中占有重要地位，一直是策应总行和各地分行的枢纽。宋汉章和张公权得到“停兑禁提”的命令后，认为事态非常严重。一个银行若不能兑现，等于卡住自己的脖子，今后就无法开门营业，等于自取灭亡。在张公权的竭力说服下，宋汉章决意与他一起“抗命”。一方面，他们寻找相

关的法律依据，做到有理有节，同时联络上海银行同人和外资银行，请他们在此关键时刻，一定要为中行撑腰。大家深知中国银行是中国金融的支柱，一旦垮台，整个局面不堪收拾，于是都承诺力挺。

张公权计算了一下，中行当时库存有200多万两现银，恐怕不足应付，就与汇丰、德华等10家外国银行订立了200万元的透支契约。他还专程访问了南通张謇，决定成立中国银行商股股东联合会，由张謇任会长，并且登报声明，上海中国银行行务全归商股联合会主持，上海中行的钞票随时可兑现。

5月12日，交通银行服从了北洋政府的命令，停止钞票兑现，老百姓一片怨声。而中国银行因为事先有了充分的准备，来者照样兑现。尽管如此，中行门前还是人山人海，前来兑现的队伍排了几条马路之遥，有数千人之多。张公权在日记中记下了那可怕的局面："余自寓所到行（汉口路三号），距址三条马路，人已挤满，勉强挤到门口，则挤兑者争先恐后，撞门攀窗，几乎不顾生死。乃手中所持者，不过一元钱或五元纸币数张，或二三百元存单一纸。"第一天兑现者有2000多人，第二天仍不减少。第三天是星期六，下午本来应该休息，银行为了应付兑现，仍然照常开门，来者不拒，并登报公告，人心才稍稍安定，兑现者人数减到400人。第四天是星期日，银行又在报上登广告，宣布仍然开门兑现，而兑现者只有100多人了。到19日，再无挤兑者。

经此一役，宋汉章、张公权声名大振，中外报纸纷纷报道，把两人称许为"有胆识、有谋略的银行家"，是两个"不屈从北洋政府的勇士"。一家银行的分行经理居然敢公开抵制政府法令，而后者居然无可奈何，中央政权的羸弱可以想见。

这场风暴过去之后，中行上海分行的声誉骤然提高。有钱人和生意人立即把钱存入中行，中行吸收的存款反而比挤兑之前大为增加。"抗令"一役大胜后，张公权乘势而进，开始大胆谋求中国银行的民营化。1917年，袁世凯称帝未遂身死，皖系北洋军阀段祺瑞组织新内阁，梁启超被任命为财政总长。在他的全力支持下，张公权着手修改中国银行的"则例"。当时的中行资本额为6000万元，官商股份各占一半，然而，人事任命全由政府决定，商股股东毫无发言权。1917年11月，张公权提出修订公司"则例"，主要修正两条：一是成立股东会和董事会，总裁、副总裁必须从选举产生的董事中选拔，这就把银行的领导权从政府手中巧妙转移了出来；二是扩大招募商股，实现股本的民营化。

张公权被推选为中行唯一的副总裁，他拒绝到"权力旋涡"的北京上

任，常年驻守上海，使中国银行的业务运作日渐南移，实际成了独立的局面。在其后的几年里，北洋政府由于财政困难，先后通过抽资、变卖和抵押的方式缩小股份。商股则三次扩募，到1922年，民营资本已占股本总额的99.75%，昔日的中央银行竟然就此实现了完全的民营化。在张公权的领导下，中国银行成为全国规模最大、实力最强、信誉最好、资本额最高的银行，其资本额一度占到全国银行总资本的1/5强。他日后很自豪地说："一般舆论认为，中国银行、海关、邮政局并驾齐驱，成为中国组织最健全之三大机关，实亦中国资本最巨与最成功之民营股份公司……在上海金融市场，足以与外国银行相抗衡。"[86]

如果说荣家兄弟和张公权的成功令人欣喜的话，那么，范旭东（1883～1945）式的崛起则显得更加珍贵。

1914年冬天，31岁的青年人范旭东独自一人到了天津塘沽。这里的海滩边盐坨遍地，如冰雪一般，无边无际。他目睹此景，显得有点激动。日后他对伙伴说："一个化学家，看到这样丰富的资源，如果还没有雄心，未免太没有志气了。"

这是一个外表温和而内心倔犟的湖南人，他的兄长范源濂曾任袁世凯政府的教育总长。世家渊源原本让他可走辽阔的仕途或成为一个轻松的官商，他却甘心以一个科学家的身份投身于艰辛的民族工业。早年，他被家人送到日本读书，一个日本校长对他说："俟君学成，中国早亡矣。"此言，刺激了他的一生。从京都帝国大学理学院应用化学系毕业后，他随即回国，立志于复兴中国的盐业。自秦汉以来，中央政府就对盐、铁实行专营，中国人虽然守着丰富的海洋资源，食用的盐却仍是土法制作的粗盐，制作效率低，纯度低，并且含有很多有害物质。当时，西方发达国家已明确规定，氯化钠含量不足85%的盐不许用来做饲料；而在中国许多地方仍用氯化钠含量不足50%的盐供人食用。因此，有西方人讥笑中国是"食土民族"。实际上，制作精盐并不难，成本也不高，只是中国当时缺少化工人才，无人涉足该领域。精盐市场，长期被英商和日商垄断。



▲范旭东

1915年，范旭东在天津创办久大精盐公司，股本5万元。他在塘沽的渔村开始研制精盐，很快令纯度达到90%以上。久大以海滩晒盐加工卤水，用钢板制平底锅升温蒸发结晶，生产出中国本国制造的第一批精盐。它品质洁净、均匀、卫生，品种主要有粒盐、粉盐和砖盐等，传统制盐方法生产出来的粗盐根本不能与之相比。范旭东亲自设计了

一个五角形的商标，起名“海王星”。

久大精盐很快遭到国内外盐商的围剿，日商在报纸上散布“海王星”有毒的谣言，英国驻华公使甚至企图用军舰封锁天津港，阻止运盐船出港。国内的盐商更是群起攻伐。数百年间，全国的食盐产销历来由官商合伙垄断，江淮大盐商们左右着盐的价格，他们形成了一个庞大而错综的利益集团，无论是外国还是中国政府都不敢轻言改革。范旭东一出，显然将改变现状。久大精盐在很长时间内无法销到长江以南，范旭东甚至还被军阀绑架，靠他的总长哥哥四处斡旋才被放了回来。1917年，久大精盐销出1万担，1923年增加到4万多担，1936年达到顶峰，约50万担。



▲久大精盐广告

在精盐上取得突破后，范旭东马上又转战制碱业。

当时国人最常见的装束是粗布长袍，色彩单调，并且不耐磨。印染的布料是一种奢侈品，因为印染需要用碱，而碱十分昂贵。在制碱业，以氯化钠与石灰石为原料的“苏尔维法”是最先进的技术，西方国家在这方面已经形成专利垄断，对外绝不公开。当时在中国垄断纯碱市场的是英国卜内门公司（Brunner Mond）。第一次世界大战爆发后，远洋运输困难。英商乘机将纯碱价钱抬高七八倍，甚至捂住不卖，使许多民族布业工厂陷于停顿。范旭东曾到卜内门的英国本部参观，英国人嘲弄地说，你们看不懂制碱工艺，还是看看锅炉房吧。

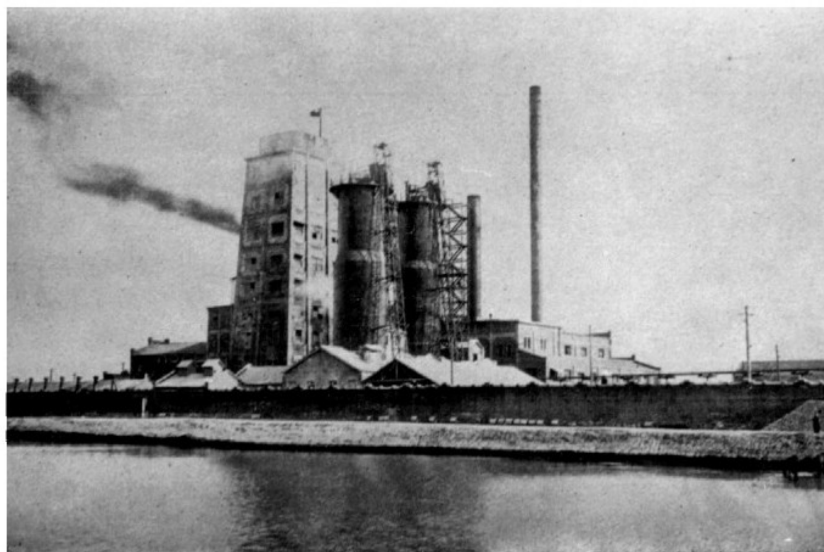
范旭东决意雪耻制碱，一群跟他意气相投的青年科学家聚拢在了他的周围，其中有苏州东吴大学化学硕士陈调甫、上海大效机器厂的厂长兼总工程师王小徐、东京高等工业学校电气化学专业毕业生李烛尘和美国哥伦比亚大学化学博士侯德榜。这是企业史上第一个真正意义上的科学家团队，李烛尘日后出任共和国的食品工业部部长，侯德榜因独创的“侯氏制碱法”而闻名世界。

这是一群真正为中国而付出了一切的年轻人，有一年，陈调甫的爱妻潘瑛如去世，当时正值永利财务最紧张的时刻，痛不欲生的陈调甫在讣告中写明：“拒收挽联、挽障等物，如送奠仪，只收现金。”葬礼之后，陈调甫将所受礼金全部交给了范旭东。

1918年，永利制碱公司在塘沽成立。陈调甫和王小徐在范旭东的家中建起了一座3米高的石灰窑，制成一套制碱设备，进行了3个多月的实验之后，打通了工艺流程，制出9公斤合格的纯碱。

永利经历的磨难更甚于久大，其前后竟长达8年之久。在工厂的筹备中，垄断制碱技术的几大国际公司严格保密，几乎无法采购到成套的机器设备，一切都需重新设计、钻研自制。

英国人知道这个范旭东不可轻视，便想方设法欲将永利扼杀在摇篮之中。卜内门公司游说北洋政府财政部，试图通过《工业用盐征税条例》，规定“工业用盐每担纳税2角”，这将使每吨碱的成本凭空提高8元，让实验中的永利难以承担。时任财政部盐务稽核所的会办是英国人丁恩爵士，他当然竭力促成此事。范旭东愤而上告北洋政府行政院，起诉财政部盐务署违反政府颁布的准予工业用盐免税30年的法令，几经周旋，才得胜诉。



▲永利制碱厂

1924年8月，永利投入200万元，终于产出了第一批成批量的碱制品。可是，令人失望的是，这批碱制品仍是红黑相间的劣质碱。消息传出，英资公司发出一阵嘲笑之声。此时，4台船式煅烧炉全部烧坏，无法再用，全厂一度被迫停产，苦候数年的股东们已是失去了耐心，唯有范旭东仍然咬牙坚持。卜内门公司乘机要求与范旭东会谈，希望入股永利，范旭东以公司章程明确规定“股东只限于享有中国国籍者”为理由，予以回绝。一年多后的1926年6月29日，永利终于生产出纯净洁白的合格碱，全厂欢腾。范旭东眼噙热泪，对身旁的陈调甫说：“这些年，我的衣服都嫌大了。老陈，你也可以多活几年了。”范旭东给产品取名永利纯碱，以区别于“洋碱”。8月，在美国费城举行的万国博览会上，永利纯碱荣膺大会金质奖章，专家的评语是：“这是中国工业进步的象征。”

范旭东的坚持，可谓壮烈。

在“黄金十六年”里，民族企业的崛起是一场与外资企业全面竞争的大商战。在相当长的时间里，洋面、洋布、洋火、洋盐、洋油（煤油）占领了几乎所有的民生市场，民族企业的“进口替代运动”便是在所有的领域内与国外公司展开一场面对面的竞争，进行一一的收复。于是，郑观应在40年前就预言过的“兵战之外的商战”无比激烈地展开了。

在几乎所有重要的产业领域里，我们都看到了中外企业对峙的景象：棉纺市场上，荣家兄弟、张謇等人的对手是日本的多家棉纺株式会社；纺织机械市场上，华资大隆机器厂的对手是两个美国制造商——萨科-洛厄尔机器厂和维定机器厂；火柴市场，刘鸿生的大中华火柴公司与瑞典火柴公司和日本铃木会社杀得难解难分；出版市场，商务印书馆和中华书局与英资兆祥洋行势同水火；制碱与肥料市场，是天津永利制碱公司与英资卜内门和帝国化学工业之间的竞争；肥皂市场，是五洲皂药厂与英资联合利华的竞赛；水泥市场，周学熙的启新洋灰厂与日本水泥及英资青洲英妮公司打了一场长达10年的对手仗；钢铁市场，汉阳铁厂与日本南满株式会社难分高下。



▲永利制碱商标

对于这些中外商战，后世史家的评论各有不同。郑友揆、谢诺等人认为，这是一场“不平等的竞争”，外国公司在“获得资金、尖端技术、管理效率以及政商特权”等方面拥有强大的优势。而侯纪明、邓伯格等人则得出相反的结论，他们认为，中外竞争是平等的，华资企业在“了解本地市场、民族主义、劳动力成本低廉和企业易于转向”等方面更有优势。这些观点各有成立的地方，不过上述学者们都没有注意到另外一个重要的因素，那就是，支撑荣家兄弟、范旭东等企业家们的精神力量是一种民族主义的热情，而这种热情甚至成了一个商业竞争的武器。

按社会学家汉斯·孔恩（Hans Kuhn）的定义，民族主义是一种思想状态，国家是政治组织的理想形式，也是文化创造与经济繁荣的源泉。人的至高无上的忠诚就应该献给国家，因为人的生命只有在国家的存在与国家的兴盛中才有意义。在中国近现代史上，民族主义是一个非常复杂的命题，它像一根敏感而脆弱的神经，稍有拨动，就能引发喧天的风潮，其后果甚至让拨动者自己都无法预料或控制。100多年以来，外国人带给中国人的耻辱是如此的平常，这些记录包括一切可以想象得到的方式，从巨额赔款到割让国土，从火烧皇家园林到两个外来军队在中国土地上交战，这些足够写成一本厚厚的教科书。

最让近代国人有耻辱感的典型事例是一块“华人与狗不得入内”的牌子。在当时商业最繁华的上海，很多高档的消费场所甚至公园都不让华人进入。1907年，上海士绅李维清在其编写的小学课本《上海乡土志》中记录：“黄浦公园尚许洋人之养犬入内，独禁华人，此乃奇耻！”[87] 据上海文史研究馆的高龄馆员姜豪口述，他在1921年从宝山乡间到市区来读书，在外滩的黄浦公园还亲眼看到过“华人与狗不得入内”的牌子，它是长方形的，挂在公园门口的南侧。这牌子如同一块烙在每个中国人脸上的火印，虽死犹记，没齿难忘。

民族主义的狂热便是在这样的土壤上熊熊燃烧起来的。它在1894年的甲午战败后被彻底点燃，在1900年的义和团运动中，它以武力抵抗的方式呈现，却遭到羞辱性的挫折。当国家和民众无法从军事和政治上获得尊严之后，民族主义的“地火”就曲折地向商业领域转移，而它的来势就显得更加的猛烈。商战的得失寄托了国民所有的希望。在之后相当长的时间里，带有强烈民族主义色彩的抵制洋货运动一直是民族企业最锋利的武器。

自20世纪以来，第一次大规模的抵制运动发生在1905年，对象是美国货。在这一年，美国政府制定排华法律，在10年内拒绝中国工人进入美国，并对在美华人进行了种种人权上的限制。夏天，在华人劳工输出的基地华南地区爆发了大规模的抗议活动和抵制美货运动，至少

有10个省份出现了游行，人们写海报、捣毁库存的美国产品、征集参加抵货运动的签名。一个叫F·W·福斯特的观察者在当年的报纸上评论说："中国人抵制美货，是老大帝国反对外国的不公正和入侵的愤恨情绪在觉醒的显著证据。"国内外专家普遍认为，1905年的这场抵制运动是"第一次跨越了各种社会群体的大众抗议"。在抵制中，第一次出现了团体化和制度化的特征。在上海，创建了20多个专门用以提倡抵制运动的组织，并且有76个行业商会参与了活动。

第二次全国性的抵制运动发生在1908年，对象是日本货。这年开春，广州官员以走私武器为理由查封一艘日本轮船"第二辰丸"号，日本政府强势干预，中方迫于压力，释放了日船。这个事件激怒了中国人，他们认为清政府懦弱无能，站在了日本人一边，愤怒很快演变成一场抵制日货运动。广州的商会和同乡会发出公告，号召抵制日货，他们甚至还提出了一个不可能实现的抵制目标——直到所抵制的货物总值相当于对日赔款总额。在商会的鼓动下，各种形式的抵制活动层出不穷，港口码头的工人拒绝给日本船卸货，地方船运公司发誓不用日船运输，学生在马路上焚烧日本商品，广州的72个知名商人还专门开会商议，想要合资开一家大型的商场，只销售中国制造的商品。这场抵制一直持续了一年多，1909年，日本加快在东北三省的政治和经济渗透，宣布它将拥有从沈阳到安东铁路的建设权，很快在东三省的城市也爆发了大规模的抵制日货运动。

这些抵制运动直接催生了第一批现代意义上的"非政府组织"（Non-Governmental Organization，缩写为NGO）。1911年12月，上海成立中华国货维持会，它由绸缎、服装、典质等10个行业公所联合发起，沪上几乎所有知名的商人全数参与，最初的宗旨是力图用国货原料制作礼服，后来很快转变成全国性的洋货抵制领导机构。1912年12月，维持会发起召集国内各主要城市的商会代表，在上海召开维持国货大会，就维持国货的重要性和具体方法展开讨论，此后，直隶、湖南等10多个省份相继组建国货维持会。[88]

以民族主义为旗帜的抵制洋货运动，每隔三五年就会大规模地爆发一次，这构成了百年中国企业史上一个十分显著的现象。它似乎受到了国内各个阶层的欢迎。对民众而言，抵制运动能够极大地满足民族自尊心，以一种非暴力、不合作的方式发泄积压已久的耻辱感。对政府而言，当然乐观其成，他们可以借此转移国内矛盾，甚至将此作为对外谈判的筹码。日后我们即将看到，在重要的抵制运动中，政府是幕后最主要的策动者，使抵制运动不但形成了制度，甚至还成为政策。立足刚定的民族企业家更是抵制运动的积极参与者和推动者，他们可以利用这样的机会合法而富有道德感地驱逐或打击竞争对手。就跟民

族主义的复杂性一样，抵制运动对中国商业环境和市场成熟的正面、负面意义，一直是一个十分微妙的课题，它甚至从来没有被认真地讨论过。

自1910年之后，中国的抵制洋货运动找到了一个固定的“假想敌”，它就是日本公司和它们的商品。特别在第一次世界大战之后，西方势力自顾不暇，在中国市场上形成激烈竞争的国际对手，就是日本企业。很显然，这是一个恩怨交集的对手。

从数据上看，日本商业势力的涌入是十分猛烈的。在一战前夕，日本商品占中国进口商品总额的15.5%，到1919年已经猛然上升到29.9%，仅纱锭一项，就从11万枚增加到33.2万枚，上升为原来的3倍。自1917年开始，日本取代英国成为中国最大的贸易商，而且成为对华工业设备的主要销售者。更让中国人难堪的是，日本商品在传统的“中国货”上也取得了优势，日本茶叶、日本丝绸的国际贸易额相继都超过了同类的中国商品，成为最大的出口国，甚至在中国市场上，日本货也成了颇受欢迎的时髦商品。除了经济上的咄咄逼人之外，日本对中国领土和政治特权的要求也一点没有放松。于是，日本成了中国最重要的军事和经济敌人。

具有标志意义的抵制日货事件发生在1915年，这是一次仇恨爆发的总演习。

一战开打后，日本乘机争夺中国利益。1914年8月，它出兵占领德国在中国的势力范围——山东半岛。第二年1月，日本驻华公使晋见袁世凯，递交了有二十一条要求的文件，并要求“绝对保密，尽速答复”。《二十一条》霸道无理之极，它要求承认日本继承德国在山东的一切权益，准许日本修建自烟台（或龙口）连接胶济路的铁路；要求承认日本在南满和内蒙古东部的特殊权利，日本人有居住往来、经营矿产等项特权；旅顺、大连的租借期限及南满、安奉两铁路期限，均延长至99年。其他要求还包括，把亚洲最大的钢铁联合体汉冶萍公司改为中日合办，中国不得自行处理；要求所有中国沿海港湾、岛屿概不租借或让给日本之外的他国；中国政府还要聘用日本人为政治、军事、财政等顾问；中日合办警政和兵工厂。袁世凯为了换取日本政府对他当皇帝的支持，居然同意与日秘密谈判。5月7日，日本发出最后通牒，限令于两日内答复。5月9日晚上11时，袁世凯接受《二十一条》的大部分条款。

《二十一条》在1月份就被曝光，立即遭到国内各界的强烈抗议。随之，各地纷纷爆发了抵制日货运动。

3月16日，上海商会组成“劝用国货会”，推举虞洽卿、董少严、王正廷为正副会长。18日，绅、商、学各界联合发起，在张园召开了反对《二十一条》的国民大会，到会者近4万人。大会通过提倡国货、设立公民捐输处等项决议。到22日，上海抵制日货声浪日益高涨，福州路、南京路等处日人所设商店一律闭门，暂停营业。捕房以“恐人众滋事”为由，加派探捕分头梭巡，“以资弹压”。与此同时，城厢内外街巷各处墙上以及电杆木桩上均贴有抵制日货传单。4月，一个叫“知耻会”的组织在上海设立基金，宣布将征募5000万元，用于建立兵工厂，并向国内工业供应资金以“确保民族得以生存”。基金会在短短三周内，就筹集到25万元，到5月，全国出现了70个知耻会的分部，很多政府官员、警察和公司职员自愿捐出一个月的薪水，很快捐款数额超过了1000万元。



▲抵制的标语

5月9日，当袁世凯接受《二十一条》的消息传出后，举国视为奇耻大辱，这一天，被定为“国耻日”。上海、广东等10多个省份的商会通电反对，农商总长张謇愤然辞职。抵制运动更是到了白热化的地步，抗议集会此起彼伏。商人拒卖日货，人人要用国货。不少学校规定，文具一律用国货。一些大城市的报纸，天天刊登《国货调查录》，鼓动人民选用国货。上海、天津、广州等地，出现了以反日爱国为题材的

戏剧和歌曲。学生走上街头，散发传单，发表演说，进行鼓动。爱国的女学生穿着表示悲痛色彩的白色衣服，她们还号召不要在前额上方高束头发，因为那是日本式发型。

在抵制运动中，中华国货维持会等组织起到了重要的作用，它在5月9日之后迅速发表宣言，并印发10万份广为散发。宣言中写道："如果中国希望像一个人那样生活，我们就绝不能忘记5月9日的羞辱……这些纪念应该被传递给我们的孩子和孙子，代代相传，直到永远。自5月9日之后，我们4万万中国人必须全心全意地奋斗，帮助我们的国家。"在维持会的指挥下，各地学生遍查当地商店，寻找日本商品，如有发现，当场没收或砸毁，全年共进行了383次这样的检查。维持会在前一年只有100多个企业家会员，到年底就增加到了688个。美国参议员沙斯伯雷（Saulsbury）当时正在中国访问，他在回忆录中表示，十分惊讶地看到中国的抵制日货运动有着非常完善的组织。

《洛杉矶时报》则注意到，中国的民族工业打出了"中国人用中国货"的口号，抓住机会进行发展。数以百计的工厂涌现出来，生产中国货以替代流行的日货，例如肥皂、火柴、毛巾以及雨伞，等等。一家名叫生生烟厂的烟草公司还推出了"5·9"牌香烟，在包装盒上赫然写着："真正国货。请大家激发热忱，用国货挽回权利。请国民每年挽回4500余万之权利。"也是在这一年，国内出版了两种新刊物《国货调查录》和《国货月报》，刊登各类国产物品的清单，宣导"不用国产货，就是不爱国"的理念。

抵制日货运动对袁世凯政权和日本政府显然造成了巨大的压力。日本外贸也遭到重挫，当年上半年，对华出口同比下降1790万美元，锐减幅度相当于1914年出口总额的6%。美国学者的研究认为，《二十一条》对日本经济来说是个亏本买卖，其从中国抵制日货所遭受的巨大损失，或许并不亚于从《二十一条》所得到的好处。更为严重的是，此后每年的5月9日"国耻日"都成为抵制日货的动员日。抵制日货成为中国社会的常态，中国将日本牢牢地定位为头号敌人。

1915年的反日货只是一个序幕，一场更猛烈的抵制风暴正在酝酿中。

【企业史人物】棉花天王

1916年11月，上海的中华书局出版了一本名为《工厂适用学理的管理法》的小册子。在出版之后的10年里，这本书一共只卖出了800本。不过，它让翻译者成了中国企业界的知名人物。这本书就是全球管理学的奠基之作、美国人弗雷德里克·泰勒（Frederick W.Taylor）出版于1911年的《科学管理原理》。泰勒在本书中提出的科学管理理念，让管理成为一门建立在明确的法规、条文和原则之上的人文科学。翻译者穆藕初（1876～1943）是一个年近40的留美学生，他曾为此几次拜访过泰勒，是唯一跟这位伟大的管理学家有过切磋的中国人。更有意思的是，穆藕初的中文版竟比欧洲版出得还要早。



▲穆藕初

穆藕初出生在上海浦东一个棉商家庭，19岁就进了棉花行当学徒，终其一生，都与棉花纠缠在一起。他在南洋公学读过书，在赫德的海关就过职，还被张謇请去当过江苏铁路的警察长。33岁的时候，他深感中国棉纺业的落后，下决心到当时棉业最发达的美国得克萨斯州读书，这一读就是整整8年。他的南洋公学同学黄炎培的儿子、著名水利学家黄万里后来纪念说："穆伯伯从怎样种棉花、种好棉花，到棉

花怎样纺成纱、织成布，到怎么办工厂，怎样有效地管理工厂，他是有目的、整套、有计划地系统学习。这样有计划的、跨专业、多学科、成套学的留学生，在他之前没有一个。”

穆藕初学成归国后，当即与兄长筹集20万两银子创办了上海德大纱厂。一年后，德大生产的棉纱在北京商品陈列质量比赛中获得第一名，一夜成名。棉纺织业在当时是中国第一大产业，聚集了张謇、荣家兄弟和周学熙等众多顶级企业家，穆藕初后来居上，居然能迅速崛起，与他在美国学到的棉花专业知识和科学管理方法是分不开的。德大成功后，他很快集资120万两白银，筹建厚生纱厂，几年后，又集资200万两成立郑州豫丰纱厂，该厂拥有职工4000多人，已是中原地区最大的现代企业。穆藕初回国5年，开出三家工厂，一跃与张謇、荣家兄弟、周学熙并列成为棉纱业的“四大天王”之一。

与其他三位“天王”不同——有趣的是，他们分别是士商、民商和官商的代表人物——穆藕初出身科班，学理深厚，所以，他对产业进步和工厂管理创新的贡献尤为突出。在经营工厂的时候，他先后写成了《试验移植美棉纺纱能力之报告》、《纱厂组织法》等长篇文章，对民族纺织业的进步起到了很大的推动作用。他发起“中华植棉改良社”，在江苏、河南、河北、湖北等地买下1500多亩地，开辟棉花试验场，大力推广种植美国的“脱字棉”。经他倡议，上海华商纱厂联合会设立植棉委员会，买美棉种子送给各省试种，提供植棉技术咨询，印刷改良植棉的小册子，用最通俗易懂的文字向棉农解释改进植棉方法，其中有他自己写的《植棉改良浅说》，1917年8月的一次就印了上万册，还在《申报》发布广告，任何人都可以索要。他的厚生纱厂还有一个棉花测试中心，免费为全国各地送来的棉花作性能测试，厚生引进的美制纺织机器也成为同行参观学习的对象。穆藕初来者不拒，从不吝于指教。

当时中国纱厂的管理还十分原始，一般分为文场、武场，文场是账房，武场是工头，管理方式落后粗暴。穆藕初率先取消了工头制，改为总经理负责制。另外，他还建立新式财务制度，把传统的流水账改为复式结账法，这是西方财务制度在中国的第一次引进。他亲自拟订了许多报表的格式与内容，使工厂的耗材、工时、产量等数据可以及时反馈，一目了然。此外，他还制定《工人约则》、《厂间约则》、《罚例》等一整套厂规细则，仅总罚例就有81条。在这些规则中也不乏人性化的因素，比如工人偶有过失，不要大声呼斥，使其在众人面前失去体面等。在具体实务管理的基础上，他对泰勒的科学管理法进行了中国式的改良，总结出科学管理的四大原则：无废才、无废材、无废时、无废力。他还概括出当经理的8条标准——会自己找事情

做、有能力解决疑难、度量大、有事业心、懂得爱惜机器、恰如其分、节约花钱、善于把握机会。后来，这8条标准又进一步简化为“5个会用”：会用人、会用物、会用时、会用钱、会利用机会。

这些创新对中国企业管理的进步具有革命性的意义。穆氏的三家工厂成为当时国内技术设备最领先、管理最先进的棉纺织企业。

穆藕初还跟当时的思想界进行过一场轰动一时的论战。

1920年，厚生纱厂赴长沙招聘女工。当地的《湖南日报》连续发表文章严厉批评厚生的招工行为，其炮火主要集中在两点，一是劳动工时长达12小时，二是每月工薪只有8元。穆藕初发表文章反驳，认为“予深信欲救中国之贫弱，舍振兴各种主要实业外，无他道”。还嘲讽说：“敢忠告一辈学者，自今以往，脚踏实地，不向空际捉摸，力从实处研究，宁以行胜，勿以言胜。”他的驳文引来朱执信的猛烈抨击，朱当过孙中山的秘书，也是第一个把马克思介绍到中国的理论家。他在《实业是不是这样提倡？》一文中，认为穆论荒谬，实业家不能以救国为理由大赚其钱，只有根除分配不公，才能实现社会进步。这场大辩论把大名鼎鼎的陈独秀也卷了进来。他在《新青年》上刊登《上海厚生纱厂湖南女工问题》的长篇调查，认为厚生纱厂的做法是榨取剩余价值，穆藕初应该“由个人的工业主义进步到社会的工业主义”。这场辩论在当时思想界影响甚大，也是马克思理论在中国工商界的第一次实证性亮相。上海社科院学者钟祥财评论说：“这次分歧实际上是企业家的商业伦理和革命家的社会伦理之间的分歧。实业救国思想和晚清改良主义思想实际上是一脉相承的。在实际效果上它们可能没有社会革命来得那么干脆和痛快，但是它们在制度演进上的作用是很实在的，微观又务实。”

让人惊奇的事实是，尽管穆藕初有如此先进的专业技术和科学管理水平，却还是在1924年的经济大萧条中尝到苦果。在那次因棉花价格暴涨而诱发的产业危机中，他的三家工厂相继陷入困境，德大被荣宗敬收购，厚生因发生股东争吵而清盘，郑州豫丰更是因为地处军阀混战的主战场而受波及，后来被迫抵押给了美国慎昌洋行。穆氏败局似乎表明，中国的确存在一种独特的商业土壤。

1928年，穆藕初被他的美国大学同学、蒋介石的“钱袋大管家”孔祥熙推荐为国民政府的工商部次长，他相继编订了众多的工商法规，包括《工厂法》、《工会法》、《劳资争议处理法》，等等。这位深得美式商业理论精髓的实业家认定：“在人事日趋繁颐，社会日趋复杂的现在，无论什么团体，都要以法治为本，然后有一定的轨道可循，有一定的规矩可遵。”

抗战时期，穆藕初担任农产促进委员会的主任委员。为了改善后方棉布极缺的情况，他发明了“七七棉纺机”。这是一种脚踏式的木制纺织机，每机有纱锭32个，每日工作10小时，可纺棉纱1.5市斤。由于该机每台仅需1人操作，生产效率超过旧式手摇纺机数倍，因而在国统区和共产党的西北根据地大为流行。“七七”之名，在于让民众毋忘“七七事变”的国耻。这种“技术创新”跟穆藕初当年在美国大学的所学知识已经相去甚远，却也是这位全中国最懂棉花的人，在专业上的最后一次贡献。

1943年，穆藕初因罹患肠癌去世，简陋的奠堂之上，最醒目的一条挽联是4个字——“衣被后方”。

后世商业界很少有人知道穆藕初了。他的名字偶尔出现，却是在八竿子也打不着的戏曲圈。穆藕初长得风流倜傥，一表人才，平生喜欢昆曲、书法、学佛、养鱼和斗鸟，是一个少见的才子型企业家。1921年，他感于古老昆曲的日衰，便赞助成立了昆剧保存社和昆剧传习所，这些机构在昆曲的流传上居功至伟。昆曲大师俞振飞在怀念他时说：“我国戏剧自清末皮黄崛兴，昆曲日益式微，经先生竭力提倡，始获苟延一脉，至于今日。”[89]

因此，“棉花天王”穆藕初虽在本业被彻底遗忘，却常常为千里之外的戏剧人士所感恩追念，这倒应了昆曲《牡丹亭》里的那句台词：“嗟夫！人世之事，非人世所可书。”

1919 广场背后的人

我大清早起，

站在人家屋角上哑哑的啼。

人家讨嫌我，说我不吉利：——

我不能呢呢喃喃讨人家的欢喜！

——胡适：《尝试集·老鸦》，1919年 [90]

1918年春夏，袁世凯死后两年，军阀势力一度气馁。在梁启超等人的推动下，控制了北京的段祺瑞政府决定进行国会议员选举。这是百年近现代史上，第一次也是唯一一次带有普选性质的全国性政治选举。倡导暴力革命、缺乏兼容性的国民党此时被赶到广东，彻底被排斥在外。有趣的是，三个参与角逐的派系分别代表了三种力量：一是军阀，一是公共知识分子，一是企业家。

代表军阀的是安福系，头面人物自然是段祺瑞，自袁世凯称帝未遂而身亡后，他成了北洋军阀的“大哥大”。跟袁世凯一样，段祺瑞是一个善于谋划的行政长才，他曾留学德国学习炮兵，信奉威权主义，却对现代政治理念一无所知。所谓安福系的名称来源，是段祺瑞的谋士和下属们经常在北京安福胡同的一个大宅子里打牌下棋，互通气息，因此得名。这个派系握有枪杆子，势力强大，无比霸道。

在三大派系中，研究系的政治理念最为清晰，其魁首是早已名扬天下的梁启超。后世史家定论，梁启超的议会政治论大大超越当时所有人。他早在1910年就著有《中国国会制度私议》，对议会的组织、选举、投票、政党等均进行了论述，认定“议院为今世最良之制度”。他先后写过《论立法权》、《各国宪法异同论》、《立宪法议》等文章，它们后来都被收在《饮冰室文集》中。他倡导政党政治，谓议会的成功运作有两大条件：一是“大多数人有批判政治得失之常识”，一是“有发达之政党”。在他的心目中，最好的仿效对象是英国政体。



▲梁士诒

交通系的领袖是梁士诒（1869～1933）。他时任交通银行董事长，因此围绕在他周围的人便被称为“交通系”。梁士诒也是广东人（他的家乡是广东三水），曾与梁启超在佛山书院做过同学，1903年参加科举，在殿试中赫然名列一等第一，也就是中了状元。当卷子和名单送至慈禧御批时，老太后正恨康梁党，见梁士诒是粤人，又姓梁，怀疑他是梁启超的弟弟，一笔把他划成了第三名榜眼。袁世凯看中他能办

实务，便将之拢入帐内，后世流传的《袁世凯兵书》多出其手。他被任命为铁路总文案，参与缔结中日的东三省条约，以后又设置督办五路总公所。自此，梁士诒开始涉足交通部门。1906年春，朝廷设邮传部，以盛宣怀为大臣，梁士诒任提调，统管全国铁路。他在任内先后督办京汉、沪宁、道清、正太、汴洛、京奉、广九以及津浦、吉长、株萍等铁路，为干线建设立下大功。另外，他于1908年创办交通银行，属官商合办、股份有限公司性质的商业银行，总资本1000万两，其中官股四成，商股六成，有发钞权。在清末民初，交通银行的规模超过了盛宣怀创办的中国通商银行，地位仅次于中央银行大清银行。以铁路实务和银行金融为核心，梁士诒日渐形成了一个势力庞大的交通系，他本人有“梁财神”之称。细数交通系中的主力，大多均为梁士诒的同乡、北方企业家以及与前朝有千丝万缕干系的“官商”，沪浙一带的民间企业家少有参与。

本次国会选举，棋局微妙，宛若当年三国。安福系好比曹魏，兵力最强且居于中枢，研究系和交通系则如刘汉和孙吴，合则可分庭抗礼，分则被各个击破。其中，交通系的角色最为微妙，因其理念模糊，可左可右，而财力雄厚，不可小窥。它若与研究系结合，就能组合为一个很有声势的政党力量，两党对峙格局或可形成，反之，则天平大倾。

令人无比感慨的事实是，交通系几乎是没有犹豫地选择了与安福系结盟。其原因大抵有三：一是企业家阶层所固有的投机心态，在笔杆子与枪杆子之中，官商情结深重的他们十分轻易地选中了后者；二是现实利益的交错，在1918年前后，交通系与安福系的很多重要人物有纠缠不清的利益关联，其中，交通系的曹汝霖、吴鼎昌与段祺瑞都是天津裕元纱厂的股东，而另一个大实业家周学熙跟段祺瑞的政治盟友徐世昌是天津华新纱厂的股东；第三则是两大派系领袖梁士诒与梁启超的私人关系，二梁既有同省之情、同学之谊，却也有莫名“夺魁”之幽恨，其心结纠缠，不足与外人道。

台湾学者张朋园在《中国民主政治的困境：1909～1949》一书中曾详细记述了当时选举的景象。据他记述，安福系为了拉拢梁士诒，许之以参议院议长，交通系则暗中捐钱为安福系助选，其中，梁士诒捐200万元，曹汝霖和叶恭焯分别捐70万元。段祺瑞还挪用国库资金及盐税为选举之用。相对比，研究系的选举资金则十分有限，仅有与段祺瑞不和的直系军阀冯国璋给了梁启超40万元，其他一些地方督军出了数十万元。[91] ；安福系捧着钱派人到各地贿选，据当时《申报》报道，很多属于研究系的人经过运作之后，都一起投到安福系旗下。一些军阀更是端着枪杆子搞选举，《盛京时报》记载，东北军阀张作

霖把初当选人集中起来，宣布推荐名单，“不准选举限外人员”。而《顺天时报》报道，河南一个赵姓督军索性宣布，某5人为中央指派必须选出，“若不在指派之列者，即使当选亦属无效”。除了安福系的军阀明目张胆地贿选之外，商人贿选的“事迹”也见诸报端，《申报》刊文《苏州：众议员初选举之怪状》称，苏州一商人买动400余人。投票前以酒席招待，席开50余桌，投票人衣衫褴褛，类似乞丐者约居十之六七。

安福系鸭霸，交通系投机，研究系清高，棋局至此已无悬念。

6月20日全国投票。结果，安福系大胜，在参议院和众议院两院中占335席，研究系得21席，交通系为5席，派系不明者111席。

企业家阶层在此次选举中的表现令人失望。从当选数据来看，如果交通系与研究系结合，加上被安福系用钱挖去的选票，再算上那些派系不明者，其力量足可与军阀一搏，中国世局或有别样天地。当然，百年后进行这样的“复盘”，徒余一场叹息而已。

1918年11月7日，快要过60岁生日的前清民政部员外郎、学者梁济问儿子梁漱溟：“这个世界会好吗？”正在北京大学当哲学教授的儿子回答说：“我相信世界是一天一天往好里去的。”“能好就好啊！”梁济说罢离开了家。三天之后，梁济在北京积水潭投水自尽，留万言遗书说：“国性不存，国将不国。必自我一人殉之，而后让国人共知国性乃立国之必要……我之死，非仅眷恋旧也，并将唤起新也。”

梁济试图以死唤醒人们继续变革的决心。半年后的1919年5月4日，他的儿子梁漱溟所在的大学爆发了一场惊天的学生抗议活动，史称“五四运动”。

抗议的导火索还是跟4年前的《二十一条》有关。这年一月，第一次世界大战中的战胜国在巴黎召开“和平会议”。在对德和约上，和会竟明文规定把德国在山东的特权，全部转让给日本。中国作为战胜国受此凌辱，而北洋政府的代表居然同意在和约上签字，一时举国哗然。5月4日，北京大学等三所高校的3000多名学生云集天安门广场，打出“还我青岛”、“拒绝在巴黎和会上签字”、“抵制日货”、“宁肯玉碎，勿为瓦全”等口号。学生游行到交通总长曹汝霖住宅时，火烧曹宅，还痛打了驻日公使章宗祥。军警予以镇压，逮捕学生32人。北洋政府颁布严禁抗议公告，激起进一步的抗议，到5月下旬，全国主要城市先后宣告罢课。6月11日，曹汝霖、章宗祥等人被免职，总统徐世昌辞职，月底，中国代表拒绝在和约上签字。

▲梁漱溟晚年口述回忆录便以父亲的这个问句为书名

“五四运动”后来被认为是中国新文化运动的开始，5月4日被定义为“青年节”。

一部《二十四史》读下来，有一个现象很耐人寻味：当一个中央集权强势出现的时候，往往会带来经济的高度繁荣，而在集权丧失的乱

世，却往往是思想和文化的活跃期。中国思想史上的三个高峰时间，分别是春秋战国——诞生了老子、孔子等诸子百家，奠定了中国哲学的基石；魏晋南北朝——出现了最绚烂的书法、雕塑和诗歌艺术；我们正在讲述的民国初期——爆发了“五四运动”，出现了灿如星河的思想家、文学家。

民国初年是思想至为活跃和自由的时期，对于所有的中国人来说，那是一段很像青春期的日子，明亮、躁动而充满了无边的忧伤。各种思潮在中国交错激荡，新刊物、新思想层出不穷。当年跟吴樾抢着要去暗杀“五大臣”的陈独秀此时已是北大教授，他主编的《新青年》（创办于1915年）举起“德先生”（民主）和“赛先生”（科学）两面旗帜，号召打倒“孔家店”，猛烈抨击旧文化，提倡新文化。以胡适为代表的青年留洋学者在“文学革命”的口号下，提倡白话文代替文言文。在国之青年中，他们很快成为新的思想领袖，当时正在长沙求学的毛泽东日后对美国记者斯诺回忆说：“《新青年》是有名的新文化运动杂志。我非常钦佩胡适和陈独秀的文章。他们代替了已经被我抛弃的梁启超和康有为，一时成了我的楷模。”在饱受欺辱的黑暗年代里，这个古老东方国家的年轻人最终决心打碎老祖宗的一切坛坛罐罐。美国史学家威尔·杜兰（Will Durant）——他与胡适同为实用主义哲学家约翰·杜威（John Dewey）的门下弟子——在《世界文明史》中很精辟地论及：“今天中国人最强烈的感情是痛恨外国人，同样，今天中国最有力的行动是崇拜外国人，中国知道西方不值得这样崇拜，但是中国人却被逼得不得不这样做，因为事实摆在眼前，工业化或殖民化二者任由选择。”[92] 这种矛盾的国民情绪在“五四运动”中呈现得非常清晰。



▲“五四运动”时上海街头的抗议标语



▲“五四运动”纪念章

“五四运动”的划时代意义，当时便被人敏感地预测到了。就在学生运动爆发的那几天，大哲学家约翰·杜威正好在北京访问。他在写于6月1日的信中说：“我们正目睹一个国家的新生，而出生总是艰难的。”

不过，从来没有人从企业史的角度审视“五四运动”。

它的引爆点在北京大学，它的发生地在天安门广场，日后为人们所记忆的先驱者都是学生领袖和知识分子，我们可以轻易地报出他们的名字：陈独秀、胡适、蔡元培、鲁迅、傅斯年、段锡朋、罗家伦、许德珩、周恩来，等等。然而，正如后世的日本纪实摄影家小川绅介（1936～1991）所说的，在一起重大历史事件爆发的时候，“那些生动的故事、人物，一定在广场的背后”。事实上，在1919年的5月、6月间，如果没有商业团体及工人的支持，“五四运动”仅仅是一场激动人心的学生抗议而已。在青春激荡的天安门广场的背后，以工人和企业家为主体的商业力量就是那些起着重要的作用，却不被人注意到的“广场背后”的人。

早在2月份，上海的商人就行动了起来，他们以同乡会的名义致电北京和巴黎，反对将德国权益转让给日本。3月，朱葆三等人以上海商业联合会为组织，集合沪上53个会馆公所，协调工厂的抗议活动。5月4日，传来北京学生游行并遭镇压的消息后，商业联合会当即与复旦大学和江苏教育总会联系，一起筹划抗议大会。5月7日，大会在老西门体育场举行，主题是声援学生，抵制日货。6月5日，上海工人开始大规模罢工，以响应学生。上海日商的内外棉第三、第四、第五纱厂，日华纱厂，上海纱厂的工人全体罢工，参加罢工的有两万人以上。其后三日，上海的电车工人、船坞工人、清洁工人、轮船水手也相继罢工，参与工厂43家，工人总数约6万，他们显然得到了工厂主们的支持、默许或容忍，这是开埠以来上海发生的最大规模的罢工活动。



▲工人大罢工

在上海的示范下，抗议很快席卷全国。6月12日，武昌、九江等地商人罢市，京汉铁路、京奉铁路工人及广州的工人相继举行罢工和示威游行，罢工浪潮波及全国22个省的150多个城市。史景迁在《追寻现代中国》一书中记录这段历史时认为：“工人发动罢工支持学生的爱国运动，象征中国的历史发展迈向新的转折。”正是在工商力量的汹涌援助下，“五四运动”才演变成了一场全民参与、影响深远的历史事件。

企业家阶层在“五四运动”中的作为，并不仅限于声援学生。

就在抗议活动如火如荼的6月初，张謇接受《北华捷报》采访，对企业家在学生运动中的角色进行了阐述：“吾辈之主务，乃为开创国人使用国货之风气，以此促进吾国工商业之发展。现阶段之情形，无疑于此十分有利，因国人爱国情绪十分高涨。”在这一理念的引领下，企业家发动了一场比1915年声势更为浩大的抵制日货运动，甚至还在产业经济的重建中排挤日本势力。



國貨證明書

茲據 [illegible] 公司工廠呈稱現有

工業品 [illegible]

商標 [illegible]

係純粹國貨請予登明等情茲經本

部詳為審查該工業品確係國貨特

給證明書為憑

右給 [illegible] 公司

國民政府工商部部長孔祥熙

工業司司長吳健

商業司司長

中華民國[illegible]年[illegible]月[illegible]日

▲国货证明书

在“五四运动”爆发不久，日本报纸就已经预言，中国即将开展一场抵

制日货运动，不过它以讽刺的口吻写道：“这场示威将是稻草上的火星，燃烧时间不会超过五分钟。”但是，几个星期后，上海的英文报纸《密勒氏评论报》就认定，这5分钟的示威可能会延续下去，并严重威胁日本的在华利益。

在各地的抗议活动中，抵制日货是一个贯穿始终的主题。5月17日，上海8家主要的报纸同一天发布公告，发誓不再接受日货广告或者发布日本商业新闻。6月5日，上海华商纱厂联合会决定全埠罢业，荣宗敬——他在上一年的国会选举中当选江苏省议员——便在讨论会上提议“一致戒用日本货”。近年以来一直十分活跃的中华国货维持会等非政府组织印制了数以十万计的宣传国货小册子，各种标语充斥大街小巷。在一份现存于日本外交档案中的小册子里，编辑者写道：“凡是爱国者都必须购买国货。当到处听到这样的呼声：伟大的中华民族和人民所创造的工业社会万岁，伟大的中华民族成员万岁，伟大的中华民族万岁，那就达到了这个长远计划和这种永恒组织的目的，因为抵制运动正是为了抵制某些国家的商品而发动的。”某些国家所指为何，读者无不心知肚明。

在很多城市，经营日货和为日方服务的商人纷纷收到匿名恐吓信，警告他们与日本断绝关系，一些日本商人的店铺也被捣毁。美国的《基督教科学箴言报》在报道中称，学生们成为“运动中的警察”，监督商店和小贩、破坏日本广告牌等。学生们的公告栏上，堆满了草帽、雨伞、热水瓶以及从行人那里收缴的其他日本商品，西方媒体将此形象地称为“草帽战”。一个叫玛加瑞特·莫尼格的美国传教士对西方记者说，她的女佣拒绝购买英国霍利克公司出产的麦芽奶粉，因为它只在日本商人开的商店里才出售。很多地方的商店被要求贴上这样的标语——“自今天起，本店铺决不出售日货。”10月的《新闻报》还刊登了一则报道，江苏省一个县的学生调查队发现，一家商店里的火柴有问题，它的外包装上印有“中华民国万岁”的字样，而实际上却是日本火柴，学生们当场销毁了这批商品。

在沿海城市和湖广地区还出现了一种叫“爱国十人团”的组织形式，它以10人构成一个小组，10个小组再构成一个更高级别的组织，参加者发誓只消费中国货，并确保和监督同组成员也这样做，他们还挨家挨户地发送传单和做鼓动工作。据报道，仅天津一地就有数百个“十人团”。

“五四运动”在7月份达到高潮，日本对华出口几乎断绝。抵制效果从后面两年的贸易数据中清晰地呈现出来。1920年，日本对华进口额比1919年下降7.2%，损失达2915万美元，而其他国家的对华出口却增长33.3%。1921年日本对华出口又同比下降8696万美元，同期，其他

国家的进口则增长30%以上。美国经济学家认为，这说明从1919年开始的抵制日货运动，无论中国付出了什么代价，都已成功地造成了日本在贸易、航运和工业方面的重大损失。据当时观察家的记录，抵制运动在华东地区推动了民族棉纱业的发展，在华南则为烟草和针织业提供了极为有利的市场环境。时任美国驻中国大使保罗·雷恩斯在写给国会的信中就认为："它给中国工业发展带来了巨大的动力，并且给制造商和政府一个提示，即什么是一场刺激国内工业发展的运动应该做到的。"[93]

与此同时，一个十分有趣的现象是，在震耳欲聋的爱国呼声中，天性反对动荡的商人们还十分注意抵制运动的边界，不使之滑向社会秩序全面崩溃的境地。在整个运动过程中，企业家做了大量的工作，尽量把运动的边界局限在非暴力的范围内。他们多次撰文呼吁，"惟予窃欲警告国民，万不可任令群众再有激烈行动"。

6月份，就当纱厂联合会决议联合罢业的时候，荣宗敬曾经为此专门设宴招待欧美商人及外交人士。他解释说："（敝国）历受诸贵国文明感化，虽罢课、罢市、罢工达十天有余，而仍安静如常，绝无一毫暴动，当可邀世界诸大国共谅。"接着，他讲了一番很有技巧性的话："敝国人士，一致戒用日本货，而欧美诸大国之货畅销敝国，至好时机也。欧战四年余，诸贵国销行东亚之货，被日本国争攫殆尽，今公理战胜，诸贵国正可广造物品畅行东亚，今为在席诸公贺，而彼此联络友谊更加密切。"言下之意，中国抵制日货，大大有利于欧美商品回归中国市场，道理所及，当然很是引得欧美人的欢喜认同。

除了推动消费市场上的抵制运动之外，企业家们更利用这股爱国热潮，夺取了产业经济的某些主导权。面粉和棉纱"两料大王"荣宗敬就做成了两件很有利于民族产业的大事。

从1919年的夏天开始，荣宗敬就四处奔走，联络面粉业人士，自行组织面粉交易所。当时在上海，日本商人开设了面粉取引所（交易所），经营面、麦的期货交易，基本控制了上海市场的原料和成品的价格，华人企业多年仰其鼻息而无可奈何。荣宗敬乘群情激奋之际，提出自办交易所，摆脱日本人的控制，此议得到同业的一致响应。1920年1月11日，中国机制面粉上海贸易所（后改名为上海面粉交易所）宣告成立，筹集股本50万元，荣宗敬、王一亭等沪上面业大亨均为理事。

同时，荣宗敬积极筹建纱布交易所。作为上海最重要也是那些年赢利最强的民族产业，棉纱的原料期货交易也被日商开办的取引所掌控。每年的棉花和纱布交易量非常大，各棉纱厂虽有心挣脱日商控制，但

是也很担心操作不当，重蹈当年胡雪岩的覆辙。所以荣宗敬提出，必须协同一心，断流开源。在他的召集下，华商纱厂联合会的所有会员齐聚一堂，通过了两条跟日商决裂的原则：一是各厂不从日商的取引所采购棉花，必坚持到底；二是凡在取引所买卖棉花和纱布的行号或掮客，各厂与之断绝往来，并登报宣布此旨。与会厂商被要求一一举手，以示慎重通过。1921年7月1日，纱布交易所正式开幕，筹集股本200万元，荣宗敬、穆藕初等人为发起股东。

面粉和纱布两个交易所的建立，意味着这两大民族产业的期货价格主导权回归华商。这是企业家阶层借“五四运动”的东风打赢的两场漂亮的商战，特别是纱布交易所的建立，也算是给乱坟堆里的胡雪岩一个迟到了30多年的告慰。

如果说，“五四运动”决定性地改变了中国的文化生态，那么，它对商业生态的影响也是巨大的。就如同胡适等年轻的留洋博士一跃而成为文化领袖一样，一些有现代商业背景的年轻企业家也迅速登上了舞台。这个景象很快在1920年上海总商会的换选风波中呈现出来。

风波仍与“五四”有关。1919年5月9日，就当学生游行被镇压的时刻，上海总商会内一些与段祺瑞政府关系密切的老派商人发出一份电报，主张先在巴黎和约上签字，然后再与日本交涉归还青岛。此电引起公愤。随着抗议风潮渐成主流，总商会内部传出“改良总商会”的呼声，认定现在的总商会“一味与官僚派接洽，暮气太深，官派太重，麻木不仁”，所以必须重选明哲之才。

1920年8月，总商会进行换届选举，原有的33名会董中竟有31人落选，新当选的会董中有1/4的人还不到40岁。41岁的聂云台（1880～1953）被选为总商会会长，而他的前任是73岁的老买办朱葆三。

聂云台是个意气风发的新派企业家，他13岁就中了秀才，后来竟自绝科举，跟外国人学英语、电气、化学工程等新学科，再后来赴美国留学深造，回国后当上了一家纺织工厂的经理。他的身份中最为显赫的是，有一个国人皆知的外祖父——曾国藩，其家传血脉自有别一份的抱负。在1917年，聂云台与黄炎培等人在上海发起成立中华职业教育社，任临时干事，这是中国第一个职业教育团体。他还写了一本薄得只有10页纸的小册子，书名叫《大粪主义》。书中说，在民间，人中了毒可以用大粪灌解，而国家民族的毛病中的毒也一样可以用大粪来解。按聂云台的说法，当世之人有四种毒，一是骄慢，二是体面，三为骄懒，四为奢费。这四毒，浇上一勺浓烈的“大粪主义”，一切就化为乌有了。浇大粪的方法很简单，从教育和政治入手，但是要密切联系公厕和大粪。教坛上，学校的老师带头，跟学生一起挑大粪、洗厕

所，浇粪种菜。让学生认识到，大街上挑粪的人，才是最可宝贵的人。而政坛上，则要求从国家元首到各县的长官，每天早上必须到指定的地点亲自刷洗厕所，而且必须刷洗干净。如果担心长官的安全，可以派卫兵四周警卫，长官一边刷洗，还配一个演讲员在旁演讲其意义。其理论虽是荒诞，却有着最朴素的民本思想。

聂云台上任后，迅速展开了一系列的革新措施。他集中一批企业家力量，组成了财政、陈列、交通、公证等8个专门委员会，充实和健全了商会的职能。从1921年起，总商会连续三年举办了三次规模宏大的国货展览会，推动了民族工业的发展。聂云台还兴办工商业图书馆和商业补习学校，出版《上海总商会月报》，培养商战人才和发布商人声音。

与焕然一新的总商会很类似的，在上海商界另外一个被年轻人把持的商会是上海银行公会。

这家创办于1918年7月的行业公会由12个银行家发起，他们大多出生于19世纪80年代，此时年龄不到40岁，而且全数受的是现代金融教育。发起人宋汉章和张公权分别毕业于上海中西学院和日本东京庆应大学，其他还有毕业于日本山口高等商业学校（李铭）、英国伯明翰大学（徐陈冕）以及法国巴黎大学（徐新六）的。这些人不屑于陈旧的钱庄模式，渴望摆脱国家的干预，以国际金融法规来管理自己的银行。他们集资创办《银行周报》，在发刊词中很自信且明确地宣告："溯自吾国与外人通商以来，国内商业进而为国际商业，经营之范围日扩，其方法亦日异。为之枢纽机关者，如旧日之钱庄票号，已不能应今日之潮流，所谓银行者乃应运而生。银行者，所以供一国财政工商以及社会经济之运用也。"朝气浩荡的一行字冲过来，就把钱庄票号扫进了历史的垃圾堆。

1920年，在31岁的张公权的倡议下，由上海银行公会牵头，各地公会联合组成了全国银行总会。在后来的7年里，它成为一个可以与中央政府公开博弈、直接影响金融政策的银行家集团。

在伟大的"五四运动"中，企业家阶层的作用与表现长期不被提及。正如我们已经描述的，在时代的重大衍变时刻，"广场背后"的他们以自己的方式演出了同样精彩的一幕大戏。

法国学者白吉尔在评论"五四"时期的企业家时说："那些企业家，都是摈弃旧观念、倡导新思想的超群人物。正是在这种意义上，他们对中国社会现代化所作的贡献，与'五四运动'中知识分子的杰出作用相比，可谓是一珠双璧——尽管他们没有像后者那样慷慨激昂。"她还

说："民族企业家与激进的知识分子相比，显得较为实际，与保守的官僚相比，又显得较为开放。"

环视1919年前后的世界，我们可以看到，随着第一次世界大战的结束，全球政治格局十分动荡。在中国的北方，俄罗斯人以暴力革命的方式建立了社会主义国家，而在西南方，另外一个古老的亚洲大国印度则正十分巧合地进行着一场非暴力的民众运动。

在近代史上，印度所遭受的耻辱并不比中国轻。从17世纪开始，印度就受到英国的经济和军事入侵，到1857年，也就是欧洲列强对中国发动第二次鸦片战争的前后，印度被大英帝国正式吞并，屈辱性地改称为"东印度公司领地"。此后数十年，印度人民为了自治和独立不断起义、流血成河。

到1919年11月，一个出生于土邦首领家庭、在英国伦敦大学受过西方教育的律师莫罕达斯·卡拉姆昌德·甘地发起了"非暴力不合作运动"。他宣布了一系列与英国政府"不合作"的内容，包括退还英王所授爵位、勋章，辞去在地方机构中所任公职，不参加殖民政府的一切集会，抵制英国殖民教育等等；在经济上，则抵制外国产的商品，特别是英国产品，他号召所有印度人应该穿土布，而放弃英制织布。甘地的非暴力不合作运动成为印度人民反对异族统治的主要手段，它十分曲折而反复地进行，一直到1947年，印度终于宣告独立，甘地因此被视为"圣雄"和"印度国父"。[94]

后世学者常常将1917年的苏联"十月革命"与"五四运动"联系在一起探究，却很少有人观察到几乎同时发生的印度"非暴力不合作运动"。事实上，1919年的中国思想界受到了来自南北两大社会思潮的夹击式影响，至少在经济领域，保守的企业家阶层的选择与甘地的非暴力主张很可参照。

回望1919年中国之运动，真可谓轰轰烈烈，就像灯火辉煌的列车在暗夜中一闪而过，给人留下的是若有所失的晕眩感。在此后的四五年里，文化界群星璀璨，思想空前活跃，各种政治力量和主张自由萌生，其中对历史影响最大的事件是1921年7月23～31日，陈独秀、李大钊和毛泽东等人在上海（后转到嘉兴南湖）组建了中国共产党，它不久将崛起为一支强大的力量。而在企业界，雄心勃勃的新兴企业家们开始试验他们的政治理想。

自袁世凯之后，北洋政府因军阀割据和财政拮据，一直显得很弱势，这客观上让企业家有了博弈的空间。1920年秋，中央政府决定发行政府债券。12月，张公权领导的银行公会在上海举行会议，以旧债券清

偿不力为理由，拒绝认购所有债券。在北京掌权的段祺瑞十分恼火却也无可奈何，只好派代表与银行家们谈判，最后同意建立统一的国债基金会，将关税余额作为偿债基金，再由英国人掌控的海关总税务司作为第三方管理。这种跟中央政府叫板的事情在当时并非个案。早在两年前，上海总商会还拒绝派人北上参加农商部组织的经济发展研讨会，理由是“鉴于困扰国家的动乱局面，经济和商业陷入混乱，没有必要浪费时间参加此类会议”。

在对中央政权失望的情形下，企业家们接受了空想社会主义和自由主义的思潮，尝试重建中国的社会秩序。其努力的方向主要有两个：一是建设模范城市或试验公社，一是创立城市自治机制。

中国人向来有“修身、齐家、治国、平天下”的济世理想，对企业家来说，天下太大，那就去治理眼皮底下的那片土地吧。在这方面，张謇是一个最值得纪念的典范。从1903年开始，他就致力于家乡南通的城市建设，大生纱厂的很多利润都被他投入到公共事业上。将近20年下来，南通已成当时中国最出名的县城。1920年，一位访问者描写他看到的南通：“在登岸以前，我们就已感受到她的现代气息了。大道旁柳树成行，满载面粉、棉花以及旅客的卡车、汽车在奔驰，高耸林立的烟囱在冒着烟，工厂的机器轰鸣声在回响——一个欢快劳动的日子又宣布开始了。在江岸边建有现代化的码头和仓储设施，通过现代化的公路和运河，运输线四通八达……登上狼山山顶，一幅动人的壮丽图画展开在我们眼前。在南面奔腾着雄伟的长江，它的水上运输繁忙。在西面静卧着南通城，屋顶、烟囱、城门楼依稀可见。到处都显示着满足、快乐和繁华。我们看到每一寸土地都得到了耕种，并由田间小路分割成几何形状……在居住区内有大量精心种植的树木，这也是这里的一个特征，在中国其他地区没有类似的情况。”上海英文《密勒氏评论报》主笔J·B·鲍威尔（John Benjamin Powell）也是在这一年到访南通，他称之为“中国大地上的天堂”。他在报道中写道：“张謇以及他的兄长张詧、他的儿子简直可以用‘君临天下’一词来形容，除了童话故事中对待臣民就像对待子女一样的慈善君王外，可能无人可与之匹敌，而在南通州这却是事实。”1922年，中国科学社在南通举行年会，梁启超到会，称之为“中国最进步的城市”，文学家鲁迅的朋友、日本人内山完造称南通是一个“理想的文化城市”。同年，北京、上海的报纸举办“成功人物民意测验”，投票选举“最景仰之人物”，张謇得票数最高，这一年正好是他70岁大寿。让人感慨的是，也正是在这一辉煌的时刻，张謇的企业突然冒出了危机的苗头，他将很快陷入无法自拔的泥潭。

不过在1922年，南通模式还是如此的迷人和让人感奋，在很长时间里

它成为企业家的梦想。也是在这一年，老买办朱葆三在上海郊区购置1000亩地，设想建立一个类似南通的试验城。而荣家兄弟则尝试着在自己的工厂里搞了一个“劳工自治区”。“自治区”设在家乡无锡，建有男、女职工单身宿舍和职工家属宿舍，宿舍分区、村、室三级，由工人自己推选各级负责人员进行管理；还兴办了食堂、储蓄所、合作社、医院、工人夜校、子弟学校、图书馆、电影场，乃至公墓、功德祠、尊贤堂，工人从生活、教育、文化娱乐、劳动保险到生老病死诸多方面都得到了一定程度的保障，可谓社会功能一应俱全，宛若一个独立的“公社”。到后来，为了处理各种纠纷事宜，“自治区”内还设了一个工人自治法庭。“自治区”的建立，一方面实践了荣家兄弟的社会理念，另一方面也直接带来了生产效率的提高，荣德生经常在周末集体训话时宣传自己的“自治主张”：“厂方的利益，就是各工友的利益，劳资应该充分合作，团结一致，否则皮之不存，毛将焉附？”

如果说，张、荣等人的试验着眼于家乡的重建，那么，另外一些人则有更大的抱负，他们试图在某些城市建立自治型政府。

企业家的政治热情一方面是被逼出来的，另一方面也是不清晰和幼稚的。1921年10月，在商会联合会的年会上，很多年轻的会员提出了参与政治的呼吁。一个叫唐富福的人在发言中大喊：“我们用不着仰赖某个个人，世上从来没有救世主……现在该是商人面对现实，摆脱陈旧的不参与传统，投身政治的时候了。我们拒绝将我们所主张的开明政治与那种黑暗的政治混为一谈。如果政治是黑暗的，而我们却接受其统治，岂不成了奴才和背叛者了吗？我起誓，我决不！中国商人要拯救这个国家。商会总是以不参与政权为自己的荣誉，但在今天，这种节制却是我们的耻辱。”这番演讲刊登在了当时的《北华捷报》上。唐富福的论点在年会上引起共鸣，穆藕初等人也认为：“实业界人士务实不闻政治的陈旧观点，是不值得赞赏的。应团结起来，采取适当的方式，推动政府改善国内局势。”



▲旧时南通景色

企业家阶层的参政和自治理念得到了自由派知识分子的呼应，胡适、丁文江等人提出了“好人政府”的概念，就是由“好人”来管理政府，依靠专家解决专门问题。所谓“好人”，就是知识分子和企业家阶层，“即以现身从事农工商业及劳动者执政，而除去现在贵族军阀官僚政客等无职业者执政”。

为了实践商人主政和“好人政府”的主张，各地商会先后都提出过千奇百怪的设想。1923年3月，汉口总商会向国内各主要城市的商会发出了一份《保护商埠安全议案》，提出以中世纪欧洲的汉萨同盟为仿效，建立一个“真正的城市联盟”。汉萨同盟是德意志北部的城市联盟群，起源于12世纪中期，鼎盛于14世纪。它由富商和贵族发起，拥有军队和金库，极盛时加盟城市多达160个。汉口的议案认为：“如全国各商埠能实行团结，声气灵通，势力雄厚，举国内外，谁敢予侮？”此案“看上去很美”，却一点也没有操作的可能。

汉口议案提出后不久，上海的企业家更有过十分大胆的、闹剧式的行动。

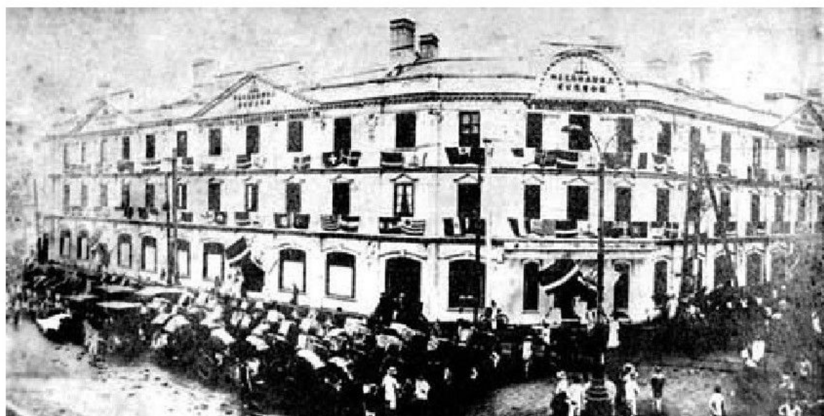
年初，北京政坛出现动荡，直系军阀曹锟打败皖系的段祺瑞，控制了中央政权。在总统选举中，曹锟用钱收买国会议员投票，每人5000元，受贿的议员共有480人，曹锟因此“选”上了大总统。6月，他把现任总统黎元洪赶出北京城。一时间，贿选丑闻臭遍全国，各地抗议声四起。6月23日，上海总商会召开了一次会员大会，一方面通电谴责北京，另一方面宣布上海独立。他们组成了一个由70人组成的民治委员会，宣布将以执政者的角色来管理城市。他们发布公开宣言，拟订行政章程，与曹锟政权电报交涉，一时忙得不亦乐乎。

但是，民治委员会显然缺乏合法性和实际的行政能力，只忙乎了两个月，它就无疾而终了。企业家们的尝试遭到了舆论的嘲笑，《东方杂志》的一篇评论便讽刺说：“最可笑的是，上海商会妄欲组织商人政府，自认为民治委员会基本会员，一若除商人外无人民者，又若除上海商人外无人民者，更若除上海总商会之商人外无人民者，即此一端，其无知妄作已可悲矣。我们商人向缺乏政治常识，每激于一时热情，殊不知盲从妄作，根本已错。”其言刻薄，却也点出了商人主政的三个缺陷：一是爱搞“小圈子”，二是缺乏民众基础，三是没有明确的执政主张。令人好奇的是，唯一对总商会行动持鼓励态度的是已经成为共产党员的毛泽东。他在《响导周报》上发文《北京政变与商人》，认为：“上海商人业已改变从前的态度，丢掉和平主义，采取革命方法，鼓起担当国事的勇气……”[95]

企业家阶层的自治努力在这之后数年内还将持续下去，每一次都因为缺乏民众基础和宪政理论支持，而显得幼稚和缺乏持续性。在一个现代国家，自治政府及议会制度的真正确立，需要一个自由或稳定的社会环境，在那样的社会内部，各种利益集团以公平协商的方式共存，可是，在20世纪20年代的中国，内乱远未停止，暴力随时可能打断和平的努力。因此，白吉尔把这一时期的失败，称为“一个不自由年代中的自由主义的失败”。她评论说：“资产阶级的作为，通常显得模棱两可，缺乏条理和毫无效力，在某种程度上，是由于它所处的政治地位的性质不那么明确的缘故。”

1920年7月，虞洽卿四方运筹，获准建立上海证券物品交易所，票券、棉花、布匹、粮油等均可在此交易。当时的上海，竟有140个各种各样的交易所，是全世界交易所最多，也是最不规范、投机色彩最为浓烈的城市。虞洽卿的这个交易所是中国第一家正规、综合性的证券物品交易市场。据记载，该所的首倡者是孙中山，他于1916年在北京约见虞洽卿，提出在上海筹建交易所。他对虞洽卿说：“交易所既成，亦可为革命聚积资金，诚乃大事矣。”靠办交易所为革命筹钱，孙氏逻辑很能代表当时革命家的经济思想。虞洽卿依计而行，数年乃成。虞洽卿出任理事长，借此成为上海风云一时的期货大亨。[96]

也是在这段时间前后，陈其美（他已于1916年5月遇刺身亡）的结拜兄弟蒋介石落魄沪上，也来投奔虞洽卿。虞洽卿慨然收留，安排蒋介石在交易所当上了一名经纪人，另一位浙江老乡、革命党人张静江则出资4000元，让蒋介石在交易所中占了股份。不料蒋某人“革命有方”，却经营无术，先是在买空卖空中赚了不少钱，紧接着又全数赔光还欠下一屁股债。百般无奈下，蒋介石躲到虞洽卿家中避债多日，然后决心南下投奔孙中山。为了躲避债主尾随跟讨，虞洽卿出主意让他投帖拜青帮老大黄金荣为“老头子”。



▲上海证券物品交易所

黄金荣门徒黄振世日后记录当时的场景：虞洽卿到八仙桥钧培里黄公馆后，向黄金荣说明情由，要求录收蒋介石为门生，黄金荣因为虞洽卿在当时商界地位高，势力大，亦很想结交，所以对他提出的要求都无条件答应下来。又因为虞洽卿不熟悉投拜“老头子”的手续，第二天陪同蒋介石到黄金荣处时，只投递了一张写着“黄老夫子台前，受业门生蒋志清”的大红帖子，既没有拜师应有的蜡烛、香，更没有致送压帖的贽敬。还因为黄金荣事先从虞洽卿处知道蒋介石的困难处境和拜师目的，同时也为了讨好虞洽卿，所以非但不计较压帖贽敬，还有心“慷慨”地赠送蒋介石旅费大洋200元，并且鼓励他去广州。分别以后，二人互不通信，日久以后也就时过境迁，淡然若忘了。

谁也没有料到的是，仅仅6年后，乾坤倒转，这番江湖交情又蘖生出一段影响中国走向的历史公案。

不过在讲述这段公案之前，我们要先来到1924年的中国，经济萧条在天灾人祸的夹击下突然降临了。

1924 工商决裂

最是那一低头的温柔，

像一朵水莲花不胜凉风的娇羞，

道一声珍重，道一声珍重，

那一声珍重里有蜜甜的忧愁。

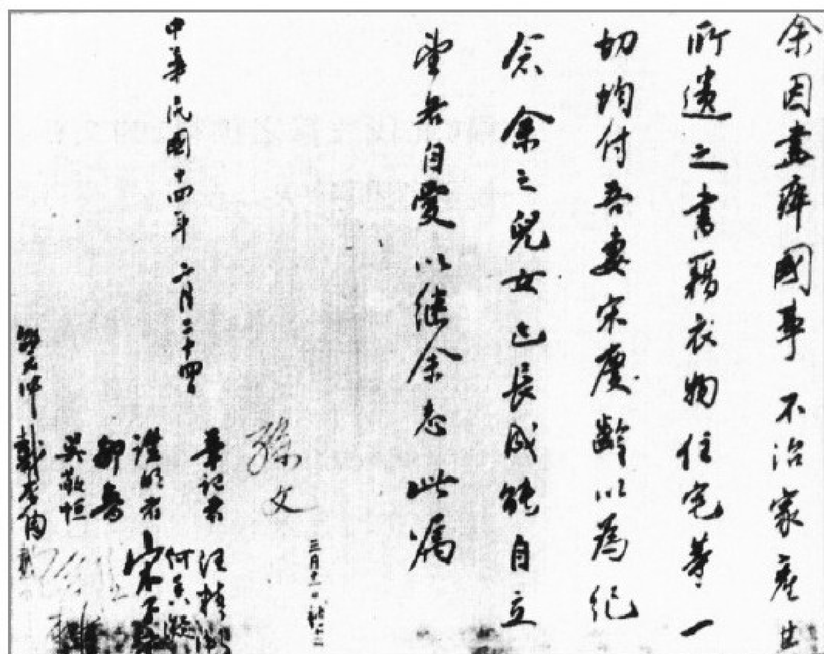
沙扬娜拉！

——徐志摩：《沙扬娜拉》，1924年

1924年4月12日上午10时，一艘轮船沿黄浦江缓缓驶进上海汇山码头。船上，一位戴着红帽子，银须白袍、宛若神仙的老者挥手向欢迎的人群致意，他就是第一个获得诺贝尔文学奖的亚洲文豪、印度诗人泰戈尔。在随后的两个月里，泰戈尔掀起了一场甜蜜的中印文化交流热浪。一群年轻的、操着娴熟英语的中国诗人围绕在他的身边，仿佛重新燃起了东方轻灵文化的篝火。其中，最狂热的崇拜者是从剑桥大学留学归来的诗人徐志摩，他每天陪着泰戈尔四处演讲，还随同去了日本。在那里，他写出一组温婉娇羞的新诗，在每一个段落的最后，他都以“沙扬娜拉”为结束。徐志摩的新诗显然比几年前胡适的口水诗要精致得多，却没有了咄咄的时代气息。

沙扬娜拉，日语“再见”。具有讽刺意义的是，1924年并不像徐诗人所描述的那么甜蜜，却真是一个“再见”的年份。

短暂的和平在这一年被打破了，军阀们再次开战。尤其糟糕的是，此次战火居然烧到了商业繁荣、过去数十年里一直没有重大战乱的江浙一带。1924年9月3日，江苏直系督军齐燮元为夺取上海，向盘踞上海和浙江的皖系督军卢永祥、何丰林开战，双方相持于嘉定、太仓、浏河一带，江浙工商业顿时风声鹤唳。紧接着，东北奉系军阀张作霖以援助皖系为由，与直系吴佩孚在山海关开战，双方投入30万人，为那些年来规模最大的战事。吴佩孚因为冯玉祥部临阵倒戈而战败，奉皖联手，组成临时执政府。张作霖入关后，粗暴对待知识界和持不同政见者，政局一直动荡不安。人们对北洋军阀终于彻底失去信心，在南方偏据多年的国民党再次成为被期待的力量。1924年11月，孙中山受邀北上共商国是，不料，他的身体状况突然恶化，在第二年的3月12日因肝癌病逝于北京，终年59岁。在遗言中，他告诫全党：“革命尚未成功，同志仍须努力。”


余因尽瘁国事，不治家产。其所遗之书籍、衣物、住宅等，一切均付吾妻宋庆龄，以为纪念。余之儿女已长成，能自立，望各自爱，以继余志。此嘱。

孙文

三月十一日补签

中华民国十四年二月二十四日

笔记者 汪精卫

证明者 宋子文 何香凝 邹鲁 吴敬恒 邵元冲 戴恩赛

▲孙中山遗嘱之一页

那年的天灾也是不断，长江、汉水并涨，武汉三镇江堤多处漫溃，京汉铁路被大水冲毁，地方志记载，“各项商业无不停顿，萧条情况实为从所未有”。中原和西北一带受气候影响，农产品已经连续多年歉收，河南等省份还发生了饥荒。

在产业经济方面，欧洲各国进入战后复兴，中国再成被争夺的市场。日本势力仍然强劲，再加上连年农产品歉收，各种原材料大涨，脆弱的民族产业受到严重冲击。其中，景象最惨的是此前发展最快的棉纺业。从1922年10月到1924年6月，上海交易所的棉花平均价格上涨了73%，厂家不堪其重，爆发了纱厂危机，到1924年年初，1/3的上海纱厂停产歇业。在经济寒流到来的时候，民族工业抵抗风险能力的羸弱毕现无遗，与同在上海的英资、日资企业相比，本土纱厂的管理水平明显落后，生产效率低下，流动资金太少，金融体系的支持也十分不足，因此，在经济繁荣的时候可水涨船高，而危机到来时，则会率先出局。从数据来看，就在纱厂危机期间，英资怡和纱厂仍然有30%的股息可以分配，而日本纺织株式会社的年度利润率也高达25%。华资的华丰、宝成等大厂相继被日商兼并。



▲孙中山灵堂

在这场危机中，最轰动的事件是商界精神领袖、“状元企业家”张謇的破产。

晚年的张謇把大量的精力投注于政治事务和南通模范城的建设，他到底有多少时间花在生产经营上不得而知。大生集团在1919年创下赢利380多万两的最高纪录，到1922年就因棉花涨价而出现了亏损，该年亏掉70万两，其后更是江河日下。到1924年，大生已欠下400万两的巨额债务，直奉战争爆发后，东北和华北市场已惨不忍睹。更糟糕的是齐燮元与卢永祥居然还在家门口开火，江浙市场一动摇，大生的日子就过不下去了。到1925年，大生集团已经资不抵债，光是大生一厂的债务就已经高达906万两。张謇被迫把苦心经营将近30年的全部企业交给债权人接办，在陈光甫的安排下，中国、交通、金城、上海4家银行和永丰、永聚钱庄组成债权人团全面接管大生企业。已年过72岁的张謇晚年居然遭遇如此劫难，他不由感叹“不幸而生中国，不幸

而生今之年代”。

张謇商业王国的陡然衰落，除了棉纱产业的危机外，还有三个很重要的原因。一是理想主义的沉重包袱。为了南通的公益事业，大生纱厂常年无偿“献血”，已超出企业正常的负担。到1924年前后，大生一厂仅为企业和公益事业的垫款就有70多万两，对其他企业的借款超过112万两，以往来名义被其他企业占用的也接近这个数字，三项合计超过了全部营运资本的45%。企业办社会，最后拖累大生。二是多元化经营失控。张謇晚年反省失误时承认“本小事大”、“急进务广”，其中失误最大的投资是垦牧产业。垦牧业带有很强的社会公益性，投资大，周期长，而且受海潮、气候等自然条件的影响。张謇先后创办了近20家垦牧企业，围海400万亩，累计投入资金达2119万银元之巨，10余年中，所围海堤三次被特大台风袭毁，垦牧项目先后全数失败，纱厂资金被迫去填了大黑洞。三是企业管理混乱。大生虽是中国最早的股份制企业之一，但是在相当长的时间里，张謇的光环太大，晚期更是近乎于“神”，集团内各实业公司都没有基层负责的规定，事无巨细，表面上都要向他请示。而他的大部分精力又在企业之外，对于经营实情并不完全了解，因此，管理弊端丛生，一旦发作，便无药可救。

晚年的张謇从云端上坠下，在最后的岁月里竟饱受煎熬。自企业亏损之后，种种流言四起，每次开股东会他都不得不面对指责，好几次会议不欢而散。在一份写给股东的信中，张謇十分无奈地说，自己已70多岁了，为人牛马30年，也可以结束了，他欠大生的债务，可以从股息和退隐费中分年偿还。他还给自己在狼山之畔选了一块墓地，自拟对联：“即此粗完一生事，会须身伴五山灵。”墓上不铭不志，只简单地刻着“南通张先生之墓阙”，没有头衔，没有装饰。在生命的最后一个月，他还去视察江堤，为盐垦事业作最后的努力，因劳累过度，他发起高烧。1926年7月17日，一代“状元企业家”在无限的寂寥和落寞中黯然去世。他的陪葬品是：一顶礼帽、一副眼镜、一把折扇，还有一对金属的小盒子，分别装着一粒牙齿，一束胎发。[97]

春与人俱老，花随梦已空。张謇的破产和去世，意味着士商时代的一去不返，此后中国商界再没有出现如他这样具有重大公共影响力的全才型人物。胡适为他的传记作序，称他是“中国近代史上一个很伟大的失败的英雄”。毛泽东则说：“中国的民族工业有四个人不能忘记……轻工业不能忘记张謇。”[98] 其实，张謇之应该被记忆，何止轻工业而已。

在1924年前后的中国社会，社会矛盾的纠缠和复杂让人不安。1923年年底，文学家鲁迅在对北京学生的演讲中，流露出了他的悲

观："可惜中国太难改变了，即使搬动一张桌子，改装一个火炉，几乎也要血；而且即使有了血，也未必一定能搬动，能改装。不是很大的鞭子打在背上，中国自己是不肯动弹的。我想这鞭子总要来，好坏是别一问题，而且总要打到的。但是从那里来，怎么地来，我也是不能确切地知道。"[99] 在这段话中，读得出部分知识分子因绝望而产生的对"血"的革命的渴望。在当时中国，正出现了一个十分微妙的景象：人数日渐庞大的劳工阶层与同样新兴的企业家阶层出现了利益和价值观上的矛盾，这种矛盾随着经济危机的爆发渐渐变得尖锐起来。

在洋务运动之前，中国并不存在工人阶层。随着近现代工业的成长，劳工人数迅猛增加。在1913年，中国产业工人约60多万，到1919年达200多万，1924年前后人数已经超过500万。跟所有进入工业社会早期的国家一样，中国工人的生存现状是悲惨的。史景迁在《追寻现代中国》一书中描述道："微薄的工资、超长的工时，罕见，甚至根本不存在休假。医疗救助或保险总是缓不济急，工人通常住在工厂或矿区所提供、居住条件恶劣到令人作呕的宿舍。工人均被以号码而非名字来称呼。工厂内，管理人员欺凌工人的恶状司空见惯。工资总是会无故被扣减，要求回扣的现象时有所闻。女工的人数多过男工，有些纺织工厂，女工比例高达65%，然而她们的工资甚至远低于同工厂男工。雇用童工的现象非常常见，特别是纺织厂。年仅十二岁的女工赤手在接近沸腾的大水桶里捡拾蚕丝，这类工作经常让她们感染可怕的皮肤病和受到伤害。"

在当年的报章、文学作品中时时可见类似的描述。客观地说，他们不是当时中国社会最悲惨的人——跟农民相比，他们有相对稳定的收入，不必惊恐于匪徒和战乱，但是不人道的遭遇却是不争的事实。因此，反抗性的罢工事件屡见不鲜，可查的数据显示，从1914年到1919年"五四运动"前，全国工人罢工108次，尤其是1916年后，罢工次数逐年增加。仅1919年1～5月，罢工即达19次。特别是在过去10年的抵制洋货运动中，居住于城市而最容易被集中发动的工人群体是一股最主要的抗议力量。

然而，一个很重要的事实是，在1920年之前，工人阶层从来没有被看成是一支完整而独立的力量。一味沉醉于欧美或日本宪政经验或文化的公共知识分子对其非常陌生，甚至可以说是与其完全绝缘。他们所津津乐道的"好人政府"在工人们听来虚无缥缈，不知所云，不但跟他们的生计毫无关系，而且显得非常虚伪。企业家阶层对工人也非常不重视，他们最多也是出于利用或提高劳动效率的考虑，如虞洽卿与他的"短档朋友"们，或荣德生之创办"工人自治区"。自晚清允许商人结会以来，全国已经出现了数千个大大小小的商会。他们的势力非常强

大，上海、广州及武汉等城市的商会甚至拥有自己的武装团体。他们高高在上，根本不会弯下腰来跟衣衫褴褛的劳工们进行平等的对话。即便是孙中山的国民党人，也主要活动于士绅、官吏、知识分子、军人乃至华侨之中。

真正把工人当成一股独立力量来倚重的是新成立的中国共产党。1921年8月，就在组党成立的一个月后，中共在上海迅速成立了领导工人运动的机关——中国劳动组合书记部。曾经参与领导“五四运动”的北京大学学生领袖张国焘出任主任。书记部设立5个分部，其中湖南分部主任为毛泽东，在法国参加过工人运动的李立三成为张国焘的得力助手。这个专门机关成立后，马上创办机关刊物《劳动周刊》，其宗旨是“为劳动者说话，并鼓吹劳动组合主义”。每期发行最多时为5000份。同时，中共还在上海纺织工人最集中的沪西小沙渡，开办了第一个工人补习学校，通过刊物和工人学校唤醒工人的自主意识。张国焘在一篇题为《中国已脱离了国际侵略的威胁么？》的文章中如此写道：“我们只知道我们每年所缴纳的租税，一半是外国政府和银行家强夺走了。因而我们的子弟受不到教育，我们当兵的兄弟拿不到军饷，我们百余万劳苦兄弟在外国资本家的鞭策下做工，洋货深入穷乡僻壤，弄得做手艺的没有生意了……上海市等处公园，是‘华人与狗不得入内’，这些痛苦和耻辱已使我们受够了。”[100] 这样的文章充满了简单而明快的逻辑，它像手术刀一样，一下子把工人阶层从众多的社会集团中切割出来。


勞動週刊

工友們，我們大家聯合的

本週刊特別啟事

評論

中國勞動組合書記部加入上海各工團聯席會所主張的

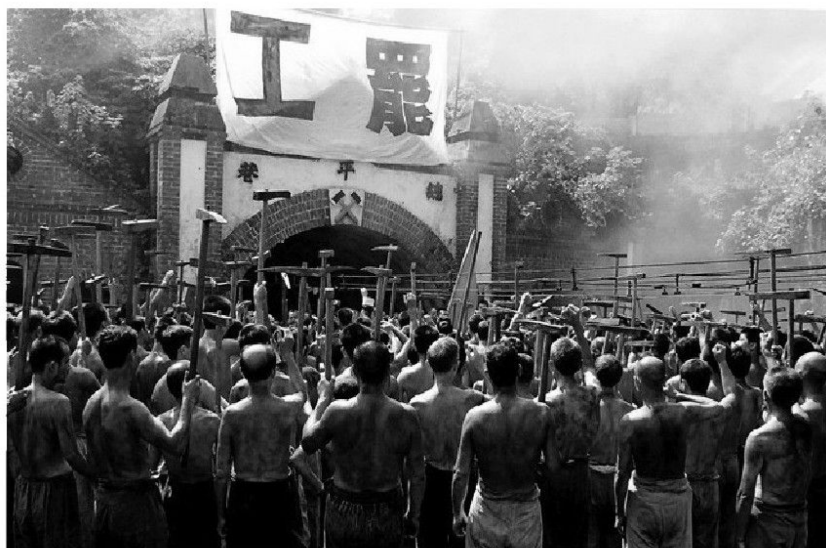
▲《劳动周刊·发刊词》

接着，张国焘和李立三深入工人中间。他们选中的企业是安源路矿，该矿隶属于著名的汉冶萍公司，由萍乡安源煤矿和株萍铁路局组成。之所以选中这里，主要是因为煤矿劳工集中，生产条件恶劣，反抗情绪容易激发。还有一个原因应该是，张国焘正是萍乡人氏，而李立三的家在附近的湖南醴陵县。张国焘、李立三在安源的工作是卓有成效的，他们创办平民学校和工人补习学校，发展党员，建立中共安源支部。1922年5月1日，安源路矿工人俱乐部创立，7月，成立安源路矿工人消费合作社。于建嵘在《中国工人阶级调查》一书中生动地描述了李立三动员工人与企业主对抗的情景："李立三当时对工人讲，你们很苦啊，你们很穷啊。那些工人说，我们很好啊，比家里好多了。李立三说，不对，你们苦得不得了，你们不应该这样生活的。李立三说西方有个马克思，这个人说你们创造的财富都叫资本家拿走了。工人说，我们在家里得不到现在这么多钱啊，这里比家里好啊。李立三说，我们可以把钱拿回来。那么怎么拿回来呢？李立三动员工人团结起来，如果你每天创造十块钱却只得到五毛钱，你通过斗争就可以得到更多的钱。"通过这样的教育，9月14日，安源路矿工人举行了第一次罢工活动。安源很快成为中国共产党最早的"党员摇篮"，到1924年，中国共产党的党员为977人，其中安源路矿就有270多人，占了将近1/3。

除了在安源扎根之外，工人运动的全国性联盟及行动纲领也渐渐形成。1922年5月，劳动组合书记部发起在广州召开第一次"全国劳动大会"，到会代表173人，代表12个城市、110多个工会、34万有组织的工人。大会接受了中国共产党提出的"打倒帝国主义"、"打倒封建军阀"的政治口号。代表们一致赞同在中华全国总工会未成立以前，中国劳动组合书记部为全国总通讯机关。8月，中国劳动组合书记部发布《劳动法大纲》，提出劳动立法的4项原则：保障政治上自由、改良经济生活、参加劳动管理和劳动补习教育。文件中还提出承认劳动者有集会结社、同盟罢工、缔结团体契约、国际联合的权利，实行8小时工作制，保护女工、童工，保障劳动者的最低工资等具体要求。这些严密的组织与纲领的形成，让中国的工人运动上升到了理性的层面。在张国焘、李立三以及从莫斯科归来的刘少奇等人的领导下，各地的矿场、棉纺厂、印刷厂及铁路公司出现了数百个工会。

工商决裂的标志性事件是发生在1923年的京汉铁路罢工事件。1923年，在共产党人的策动下，京汉铁路工人决定成立工会，劳动组合书记部武汉分会的共产党员林祥谦被选为工会委员长。京汉铁路的路权当时控制在军阀吴佩孚手中，是他最重要的财源之一。2月1日，京汉铁路总工会在郑州召开成立大会，吴佩孚派军警到现场驱散集会的工人。三天后，总工会宣布全路总罢工，京汉铁路线上火车一律停开。

5月7日，吴佩孚抓捕林祥谦，将他绑到汉口江岸车站的月台上，要求他下令工人复工，林祥谦决然拒绝，军队随之将他当众砍头示众，头颅被悬挂在车站旁的电线杆上。在这场冲突中，35名工人被杀，伤者不计其数。5月9日，工人被迫复工。



▲安源路矿工人大罢工

当林祥谦的头颅被悬挂在电线杆上的时候，工商决裂的事实就无比血腥地发生了。

1924年2月7日，铁路工人在北京秘密召开全国铁路工人代表大会，正式成立全国铁路总工会，并发表了《成立宣言》。1925年5月，由中华海员工业联合会、汉冶萍总工会、全国铁路总工会、广州工人代表会共同发起，在广州召开了第二次全国劳动大会，正式成立了中华全国总工会。工人阶层作为一个独立的阶级出现了。

面对工人阶层的这种崛起，企业家阶层的反应是不知所措。

1924年，上海的商人们还在热衷于内部的权力斗争。这年年初，上海总商会第五届会长改选，之前没有列入预选的虞洽卿竟“意外”当选。

初选之际，对垒双方是现任会长、上海中国银行总经理宋汉章和通商银行行长、招商局总办傅宗耀。宋氏为人仗义，根基颇深，得很多老派人士拥戴。傅氏为新晋翘楚，是前朝商业巨子盛宣怀的螟蛉义子，

还跟当时控制上海政局的皖系军阀何丰林打得火热。双方旗鼓相当，各不相让，报章驳讦，相互揭短，律师出场，法庭相见，闹得满城风雨。

在沸扬局势中，虞洽卿再展火中取栗的绝技。他先是找到76岁的同乡前辈，也当过上海总商会会长的朱葆三，竭力挑拨他与宋汉章的关系。朱葆三在报纸上发表函电，洋洋数千言，把宋汉章骂得狗血喷头。后者声望一落千丈。紧接着，虞洽卿又以“调解人”身份，在宁波同乡会礼堂召集总商会的甬籍会员“茶话”，充分放大傅宗耀与军阀的密切关系，引起许多不愿与军界人物过从甚密的同行的不满。甬籍会员占到总商会会员的四成，其临阵倒戈让傅宗耀元气大伤。

宋倒傅臭，躲在幕后的虞洽卿竟水落石出，受众人“拥戴”，候补参选。8月21日选举当日，到会会董35人，虞洽卿独得19票。矫情之极的是，虞洽卿故意在此前远游天津，得知当选后，还特意发回“辞职电”，称“互选之前，曾一再声明，凡为调解人，概不应选，鄙人亦调解人之一，更应践守前言。”在会董们的再三苦劝恳请下，虞洽卿才勉为其难地答应下来。其做作气派，与袁世凯“劝进”称帝一幕十分相似。

上海总商会在当时中国商业界实力最强、会员最多、影响最大，举国上百家商会唯其马首是瞻。虞洽卿登顶，俨然已是全国性的商界领袖。就在他当选会长10多天后，9月3日，江浙爆发军阀大战。占据上海的卢永祥、何丰林部被孙传芳赶走，上海的行政体系全数瘫痪，几万残兵败将流窜在上海及周边地区，打家劫舍，商民惊惶，局势一时无比动荡。甫为商首的虞洽卿临危行令，以总商会会长的身份，自行代表上海全体商民向直系、皖系军阀分别发出函电，敦请他们停止进攻，切勿闯入租界作乱。同时，他发动了声势浩大的募捐活动，用以接济那些乱军的军需给养。市民生怕战火烧身，积极响应，数日募得100多万元。那些愿意离队回乡的游兵都领到了遣散的盘缠，兵祸为之稍解。

由于战火蔓延，各地通往上海的水陆运输频频受阻，市区粮食即告紧缺，可怕的饥荒眼见将至。那几天，虞洽卿因此急得眼睛红肿，口舌生疮。他得知有一大批经上海转口外销的大米正滞留上海，当即领人将这批大米全数扣压，并迅速分发到各个米店。他又召集米界的老板们开会，称“哪位敢在这时哄抬米价，可不要说我虞某不够朋友，勿谓言之不预，切记，切记”。各米店均森然遵令。

兵祸、米荒化解后，虞洽卿提出建立上海非军事区的新倡议，宣称“上海乃全国商业中心，为保护上海商民利益，军方不宜侵扰”。基

于此，他明确而大胆地提出“废使、撤兵、移厂”三项主张。这三项主张都可谓胆大包天。所谓“废使”，是指当时有两个军事机构常设上海，一为护军使，一为镇守使，其势同水火，为兵祸之源。虞洽卿提出“废使”，便如同要一并砸掉两个军阀的“金饭碗”。“撤兵”和“移厂”则是要求所有军队和兵工厂都撤出上海，使之成为一个非军事的中立地区。虞议一出，响应之声四起。他还一本正经地给北京的段祺瑞政府发电，敦请“均座俯顺民意”。

为了展现决心，虞洽卿甚至敢于利用军阀矛盾，出手撩拨虎须。这一年年底，他得悉直系孙传芳部从汉阳兵工厂运送了一批军械弹药停泊上海港。他马上报告上海税务司，要求予以扣押，税务司不敢得罪军方，搪塞称其有北京陆军部的护照。虞洽卿以总商会会长身份带领他的体操会会员亲自登上军火船，不许轮船驶离港口，双方兵刃相向，险些走火。押运军火的人把陆军部护照拿出展示，虞洽卿机敏地发现，这张护照竟是已经推翻的曹锟政府所发。大喜之下的他当即直奔电报局呈报段祺瑞，后者为皖系领袖，很快回电同意所请。孙传芳因此视虞洽卿为死敌，却也无可奈何。

1925年元月，段祺瑞任命曾担任国务总理的孙宝琦为淞沪商埠督办，虞洽卿为会办。孙宝琦长期留驻北京，虞洽卿一时成上海最高行政首脑，不久他又当选为全国商会联合会候补会长，此时的他已经达到了商人所能达到的最高境界。在他的居中斡旋下，直系孙传芳与奉系张宗昌签署了江浙第二次和平条约，直军退淞江，奉军退昆山，上海永不驻兵，兵工厂交上海总商会接管。

如果说，上海商人在与军阀的较量中暂时取得了胜利，那么在南方的广州，商人们在与国民党政权的较量中则遭到重挫。

1923年1月，孙中山与广东地方军阀陈炯明闹翻。他策动云南和广西的地方军阀进粤，将陈炯明击败并逐出广东。一时间，桂军、滇军及其他“讨贼军”云集广东地区，形成了一股很难控制的“兵祸”。为了给这些军队发军费，孙中山的大元帅府不得不向广东商人不断地摊派。1923年4月，广州市政厅要求各商会和慈善机构5天内分别筹集50万元军费；要求丝绸、当铺商人分别捐赠紧急军费20万元和10万元；要求广州电力公司上交20万元军费，并批准该公司向用户加收2%的电费。

在随后的一年里，为了想方设法增加税源，大元帅府采取了下述迫不得已的政策。一是放开赌禁、烟禁，收取“鸦片专卖捐”。二是通过举报，清理“不合格”企业。政府规定，凡未能交验合格契约的产业一律充公拍卖，并奖励举报人。由于连年战乱，并非每人都能提供“合

格”契约。此办法一出，社会上“有产业在市之业主，无不奔走骇汗，人心惶惶，惴惴然不知自己的房屋产权在何时陷入恐怖浪潮之中”。三是由商人承办厘税，就是把一些政府很难收上来的税种“承包”给地方势力。这是晚清劣政，此前已取消多年，承包者均为地方恶霸或“皇亲国戚”，种种苛捐杂税顿时丛生，普通商人苦不堪言。四是扩大征收房屋租捐，如广州为租价的15%，佛山为20%，比例之高为全国之最。五是强行征收商业牌照税，规定向全省所有商业公司、店铺一律按其资本额一次性征收1%的商业牌照税，以济军饷。六是以“护商”为名，在水、陆两路设立各种名目的“护商机关”，商旅一过必定征收“保护费”。仅韶关到广州，途中便有20余处这类关卡。除了这些明令新增的税种之外，大元帅府更是不时以“应军事急需”为理由，发行没有任何抵押、缺乏信用保证的“军用手票”、“国库券”、“地方短期抵纳券”、“广东省金库券”等向企业商贾摊派款项，而且往往要在几天内上缴，否则不是重罚就是查封关门。

苛政如此，政府失去信用，当然引起民众和商人的强烈不满，抗税、罢市之风此起彼伏。1923年6月，广州米行商人集会，抗议政府在无抵押情况下向米商借军粮。9月，当大元帅府宣布实施《征收广东全省爆竹类印花税暂行章程》时，很多烟花爆竹厂或停产或将工厂迁出广东地区。10月，广州总商会许多会董因不堪多方索款纷纷要求避匿。仅1924年1～6月的半年间，就爆发多起政商冲突事件，包括：鱼贩商行对当局加收鲜鱼税罢市，广州火柴公会因当局开征“火柴捐”近10家工厂停业，广州各行商人抵制军人强行使用军用手票与军人冲突，东莞万顷沙渔民因渔税承商征税苛例与军警冲突，广州制鞋商人因当局开征“胶鞋捐”罢市，广东银业公会因当局开征“银市买卖捐”所属各银号罢市，东莞当押行商人因驻军强行征收商业牌照费罢市，广州总商会因当局提高地方税和厘金各20%和50%请愿，广州各药行商人因当局开征“药品特种捐”罢市，小北江一带商会因该地区军人私设关卡请愿，佛山商人因军队开征20%军费及40%印花税附加捐罢市，广东内河船商公会因当局开征“加二军费”总罢航，南雄纸业商人因滇军在粤北开征2.5%土产附加捐罢市，广州和顺德丝商因厘税承商勾结军人欺压商人罢市，广州烟酒商人因当局开征20%附加税罢市，佛山酒楼茶居商人因当局开征“筵席捐”罢市，广州糖面业商人因当局开征2.5%“销场捐”罢市，粤北石矿商人因当局向每担矿石征收3.5元附加军费罢业……上述此类事件多得无法一一历数，当地报纸记载：“广州的罢市风潮此起彼伏，已成了司空见惯的事情。”

在这样的严峻形势下，广东商人寻求自保。早在晚清，广州就有商人自卫武装组织“粤商维持公安会”，简称商团，性质类似上海的“华商体操会”。从1923年起，商团规模迅速扩大，仅佛山商团就由一年前的

300多人扩充至1600多人，广州商团人数则达到1.3万人。广东各地方商会竞相仿效，到1924年6月，全省商团实行联合，组织了广东省商团，总人数将近5万，英籍华人、汇丰银行买办陈廉伯被公推为商团总长。6月21日，英文《密勒氏评论报》刊登了记者对他的采访。陈廉伯说：“使我们深感恼火的是，商业面临衰落，原料无法运到市场，我们的投资无故受损。广东商团的目的是成为倚重实现地方自保、不带任何政治偏见的军事力量。”

商团成了一股不可忽视的准军事力量，它公开抵制当局的公债发行及各种捐税。孙中山曾委派廖仲恺与陈廉伯彻夜长谈，希望他加入国民党，陈廉伯以“不宜卷入党争、政争”为由予以婉拒。1924年8月15日，广东政府成立“中央银行”，宣布发行公债1000万元，并“有发行货币的特权”。两天后，广东银业公会召集同业大会，对多年来政府不仅不下力气恢复停顿中的中国银行广东分行和广东省银行，令持有这两个银行纸币者大受损失，反而又开新银行、发行新纸币感到十分不满，对“中央银行”的1000万元公债不予支持，一致拒绝“此项无兑现纸币发出”。为了表示抗议，公会决定从第二天起全城银业罢市。

由此，矛盾激化。就在8月中旬，广东商团通过英国领事馆和汇丰银行等渠道，向国外订购的一批价值约100万元的枪械弹药运到广州。大元帅府军政部以私运武器为理由予以扣押。在斡旋无效的情况下，商团议决发动省城及各属商人罢市，以作“消极的抗拒”。8月22日，佛山开始罢市，25日，广州及附近县镇全面罢市，并拒绝上缴一切税收。一时间，全粤境内商家悉数停业。9月1日，孙中山发表《为商团事件对外宣言》，认定武器订购及罢市事件是英帝国主义干涉中国内政的阴谋，并进行严厉谴责。在苏联顾问的支持下，孙中山决心通过武力方式解决商团问题。当时国民党内意见分歧，汪精卫、胡汉民和廖仲恺等均反对武力解决的主张，廖仲恺因此向孙中山面辞广东省长职，坚持要镇压的是苏联顾问鲍罗廷及黄埔军校校长蒋介石。

10月10日，广东政府发动上千人举行辛亥革命纪念大会，强烈要求打击“反革命商团”。当游行队伍经过太平南路时，游行者与正在起运枪支的商团发生激烈冲突，双方开枪共打死6人，伤数十人。10月12日，孙中山成立“革命委员会”，领导解决商团问题。13日，广州宣布戒严。14日，革命委员会下令解散商团，蒋介石等指挥黄埔学生军、警卫军、工团军、农团军等同时出动，镇压商团，捉拿骨干分子，收缴商团枪械。15日，双方在广州城西的西关发生战斗，经数小时激战，商团战败，陈廉伯逃往香港，西关的商人住宅区被洗劫一空。17日，广州全市商店一律开业。

在现代中国史的教科书上，这段历史被称为“商团叛乱事件”，其中的

是非曲直颇有争议。不过，一个不可否认的事实是，随着暴力革命的思潮渐成主流，企业家阶层与革命党以及有产者与无产者的关系，变得十分紧张与微妙，他们已经无法中立自保。在这次冲突中，工会组织与国民党的军政府结成同盟，站在了商团的对立面，商人阶层的孤立显得非常可悲。

就在广东商团叛乱事件平息后半年，在上海发生了一起更为惊人的大事件。在这次日后被定名为“五卅运动”的事件中，虞洽卿们终于意识到，阶级决裂已经不可避免。

1925年5月30日，上海2000多名学生在租界的各马路上散发传单，发表演说，抗议半个月前日本纱厂资本家镇压工人罢工、打死工人顾正红，并号召收回租界，英国巡捕逮捕100余人。下午，万余群众聚集在英租界南京路老闸巡捕房门口，要求释放被捕学生，高呼“打倒帝国主义”等口号。英国巡捕开枪射击，当场死11人，被捕者、受伤者无数，造成震惊中外的“五卅惨案”。

6月1日，上海总工会成立，36岁的李立三出任委员长，比他大一岁的刘少奇为总务主任。总工会决定联合学界、商界，发动全市规模的“罢工、罢课、罢市”。其后数日，万人上街游行，租界宣布戒严，租界内禁止三人以上结队行走，装甲车上架着机关枪日日巡街，恐怖笼罩上海滩。风暴迅速席卷全国。6月2日，广州数万工人学生举行示威大游行。3日，北京学生在天安门前举行集会游行。4日，南京亦出现大罢工和示威游行。民众及知识阶层对日本侵略主义和军阀政府的不满被彻底引爆。

惨案爆发时，虞洽卿正在北京与段祺瑞政府磋商事宜。6月3日，他匆匆返沪，随即召开总商会的对策会。前一日，总商会已被1万多人包围示威，各会董噤若寒蝉。唯虞洽卿看上去很是处之泰然。过去10多年里，他一直在各种风波中滚打斡旋，他认为，此次不过是又一处险滩而已。他定下策略“大事化小，小事化无，缩小事态，平息风波”，并向同僚承诺，“凭我在上海滩的脸面，将尽力劝导各商号早日开市”。



▲“五卅运动”

第二天一大清晨，他就上街说劝。他往南京路上一站，迎面冲来一队接一队激昂悲愤地喊着“打倒帝国主义”、“打倒军阀”口号的抗议者。他看到一个工人模样的人正指挥着一群人学唱歌曲，他们唱道：“工友和农友，并肩向前走，打倒土豪资本家，打倒列强和走狗。”不远处的另一群人则在唱：“富人坐在家中吃鱼肉，农工劳苦做工喝薄粥，富人哈哈笑，农工个个哭，不分东西和南北，我们要当家，我们

要做主。”突然，虞洽卿有了一种巨大的陌生感和无力感。在一个商号前，虞洽卿被一群店员和学生围住。当他自报名号后，不但没有平息愤怒，反而引起了更大的骚动。“帝国主义的走狗”、“万恶的大资本家”、“作威作福的阔佬”，一顶接一顶的“帽子”压得他喘息不得。在部属的掩护下，他好不容易才脱身，长衫在推搡中被撕破。当夜，虞宅再次被炸弹袭击，后门的一角和一段院墙被轰然震塌。





▲“五卅运动”惨案现场

惊魂甫定，虞洽卿环视局势，终于发觉这一次的事态衍变已经超出了以往的“经验值”。一股庞大的意识形态力量正在快速而清晰地“切割”着各个阶层，他的那些“短档朋友”现在已经完全地站到了对立面，这种对立，事涉“阶级”分野，而与“交情”无关。这似乎已经不是用过去“掏糨糊”的方式能够抚平的。更让他感到惊心的是，这种残酷的、不由分说的阶级切割还拥有了理论上的支持。就在“五卅惨案”后的数日内，几份由左翼文人和共产党人主办的报刊纷纷创办，瞿秋白主编《热血日报》，沈雁冰、郑振铎、叶圣陶等人办起《公理日报》，上海学联则创办《血潮日刊》，这些报刊对事态的进一步激化显然起到了推波助澜的作用。

6月7日，由上海总工会、上海学联和各马路商界联合会联合发起成立上海工商学联合会，宣布将统一领导这次群众运动，以往显赫无比的总商会被彻底排斥在外。联合会明确提出17项交涉条件，其中包括：取消戒严令，永远撤出驻沪之英日海陆军，取消领事裁判权，华人在租界有言论、集会、出版的绝对自由，制定工人保护法，惩凶，赔偿

等。4天后，联合会召集了有20多万人参加的、规模空前的市民大会。上海的抗议活动得到全国公众的响应。6月19日，广州、香港25万工人在中国共产党中华全国总工会领导下举行“省港大罢工”。6月23日，英法军警对游行工人开枪射击，死亡52人，重伤170余人，制造了“沙基惨案”。中华全国总工会建立省港罢工委员会，组成工人武装纠察队，封锁香港和沙面租界。6月30日，北京500多个团体在天安门广场举行“全世界被压迫民族国民大会”，邀请德国、朝鲜、印度、日本和土耳其代表参加，孙中山遗孀宋庆龄扶病出席。南京、天津、济南、武汉等大城市都举行了类似活动，前后参与人数达1300万。

身处暴风眼的虞洽卿此时已是尴尬无比，他当然不甘心自己所代表的商人阶层在这次社会大风暴中被边缘化，甚至被反动化。就在上海工商学联合会提出“17条”之后，总商会迅速组建“五卅事件委员会”，提出13条，其中删掉了取消领事裁判权、撤出英日驻军、承认工人有组织工会及罢工的自由等项内容。6月11日晚，虞洽卿邀李立三到总商会对话洽商。李立三表示无法接受条款修改，以“事前不知，不能代表本会”为由愤然退出。


熱血日報

中國人不能受外國人統治

外人鐵蹄下的上海

中國的上海歸中國人管理

全國各界聯合一致對外

▲“五卅运动”时的报纸——《热血日报》

总工会的“17条”与总商会的“13条”，成为中方内部争论的焦点。左翼

人士认定虞洽卿代表了资本家的投降立场，是可耻的背叛和反革命行动。瞿秋白主编的《热血日报》连续发表4篇社论，分别题为《上海总商会究竟要的是什么？》、《全中国都要受外人屠杀了，上海总商会却要反对民众的团结》、《警告总商会》和《商阀的勾当》。虞洽卿在文中被点名指责为“走狗”和“商贼”。仅仅半年前，他还被看成是上海市民的“救星”，而翻转之间却又成了人人喊打的“商贼”，善恶瞬息，数十年后仍让人莫名欷歔。而另一些人士则表示认同。梁启超在北京《晨报》撰文《我们该怎么样应付上海惨杀事件》，称：“所提17条，有些漫天要价，不买拉倒的态度……与其卖不成，宁可吃亏卖。”温和的自由派知识分子丁文江也撰文呼吁：“双方应慎用感情，研究利害，放下理想，讨论办法，少谈主义，专讲问题，外交才可以有成功的希望。”北京政府最终采纳总商会方案，电令外交部次长曾宗鉴、江苏省省长郑谦和虞洽卿等五人组成中国方面的谈判委员，与租界领事团谈判。

6月19日，总商会与总工会继续紧急磋商。李立三提出“继续实行对美日经济绝交、提倡国货、抵制洋货和抽款援助罢工工人”三个条件，虞洽卿一口答应。双方议定于6月26日全面复市，持续近一个月的“五卅”风波告一段落。在善后活动中，总商会发出《劝商界资助工人通函》，虞洽卿带头捐3万元，共募得款项300多万元。在中方坚持下，租界工部局偿付了死伤者的抚恤金，肇事的日本纱厂则同意，以上海总商会作担保，给工人增加10%的工资。

在激荡多变的“五卅运动”中，虞洽卿看上去再次扮演了“调解人”的角色，不过，他显然已经有些力所不逮了。在这场空前的民众怒潮中，商会与工会的分歧和斗争具有分水岭般的意义，在意识形态的强烈引导下，非常脆弱和不成熟的中国市民社会内部出现了分裂。商人阶层与劳工阶层形成了对立的局面，在知识阶层内部也出现了左派与右派的分野。这是中国商业史上非常值得关注的一个事件。虞洽卿以及他所代表的阶层扮演了一个摇摆、尴尬而可疑的角色，阶级裂痕赫然生成，并已难以弥合。

就是在这样的时刻，虞洽卿们开始思考下述问题：企业家与革命之间到底是种什么样的关系？他们将怎样与已经被组织和发动起来并拥有明确的行动纲领的工人阶层共处？是理性沟通，还是感性排斥？是和平妥协，还是暴力对立？他们的选择，在两年后改变了中国政局的走向。

1927 悲剧之月

她默默地远了，远了，

到了颓圮的篱墙，

走尽这雨巷。

——戴望舒：《雨巷》，1927年

1927年2月初，早春寒意料峭。60岁的上海总商会会长虞洽卿坐小客轮逆水西行，长江两岸列兵森严，一派大战将临前的肃杀气象。虞洽卿是去南昌拜访昔日小老乡、当今的北伐军总司令蒋介石。连他自己也不会想到的是，在当代中国的百年商业历史上，此行竟直接导致了中国企业家年代的彻底终结和一个黄金商业周期的戛然而止。

自1917年之后，国民党被赶出权力中心的北京，偏据广东一隅，十年磨剑终成大器。1926年9月7日，国民革命军在广州誓师北伐，先是在惠州西湖一带大败北洋军阀吴佩孚，继而于10月击溃五省联军总司令孙传芳。12月，北伐大军抵达南昌，设总司令行辕，剑锋汹汹直指上海。而北伐军总司令就是6年前靠虞洽卿接济、曾拜黄金荣为“老头子”的蒋介石。

新年春节刚过，虞洽卿受上海商人团体的委托，坐船西行去南昌拜见小老乡。此时的上海局势一派混沌。惶惶不可终日的孙传芳军仍盘踞市区，市井已是惊恐萧条。这时候，上海企业家阶层面前有三条道路可以选择。

其一，上海当时的实际控制人孙传芳提出了一个“大上海计划”，建议由军人、文人和商人组成一个治理集团，他还提议由自由派人士丁文江出任总协调人。然而，虞洽卿们对此议没有兴趣。在过去的10多年里，从袁世凯、段祺瑞到曹锟、张作霖，军阀轮番执政北京城，这些人除了把枪杆子握得紧紧的之外，没有一个具有现代民主理想和治国方略，每一次都因无能和暴烈而失去民心。企业家们已经对旧式军阀失去了基本的信任。



▲二三十年代上海街头

其二，由共产党领导的工人组织也在积极活动。上年10月，共产党人周恩来组织发动工人进行武装暴动，起义失利，然而他仍在积极筹划第二次行动。与共产党和工人组织结盟，也是一个可以选择的政治方案。然而对此，虞洽卿们也没有信心。在一年多前的“五卅”事件中，上海总商会与总工会在精神理念和行事原则上已南辕北辙。对于无产者来说，在革命中失去的是锁链，得到的将是整个世界，而从商者却可能在可怕的革命中被剥夺掉所有，他们是既有秩序的维护者或维修者，从来没有革命的勇气、冲动和利益需求。

作为既得利益阶层，上海商人理想中的出路是实现上海自治。自1924年提出“废使、撤兵、移厂”三项主张后，这一直是他们坚定不渝的理想，也得到了一些中产阶级和知识分子的认可。于是，就在北伐军大兵压境之际，虞洽卿们天真地期望与同乡蒋介石结盟，以便实现这个目标。早在1924年年底，中国银行的张公权就以上海银行公会领导者的身份与广州方面取得了联系。他借给大元帅府50万元，这是近10年来，江浙财团与国民党的第一次亲密接触。当国民革命军出师北伐时，电令各地，“我军到达各地，当加意维持中国银行”。1926年8月，北伐军攻进江西，当地商民拒绝使用北伐军的临时军用兑换券。张公权又先后秘密汇去30万元和100万元以救急用，这些款项约等于北伐最初阶段所需费用的1/4。很显然，试探性的合作一直没有停断过。

虞洽卿与蒋介石在南昌相晤甚欢。没有确凿的史料显示，他们具体达成了怎样的默契，不过，通过日后事态的演变可对此进行清晰的推测。

虞洽卿回沪后，先是以“调解人”身份函告英法租界当局，宣称：“已承双方（指北伐军和上海总工会）切实声明，对于上海治安完全负责，竭力维持，并保证无轨外行动之虞。深望贵当局在此世局纷扰之际，处之镇静，协力合作。”

2月18日，上海总工会宣布总罢工，转而进行武装起义，遭到孙传芳部队的弹压。3月21日，第三次武装起义爆发。暴动工人分别向警署、兵营发动猛攻，经过30小时激战，终于占领上海。在两次暴动过程中，上海总商会一直冷冷地作壁上观。23日，暴动者组建上海特别市临时政府，19人成为临时政府委员，虞洽卿等商人代表名列其中。对此任命，他们不置可否。

3月26日，蒋介石以高傲的胜利者姿态骑马进城。一周后的美国《时代周刊》将他选为封面人物，称之为“征服了半个中国的伟大征服者”，这是蒋介石第一次受到这个待遇。当晚，虞洽卿即赶到枫林桥公署拜见蒋介石。其后数日，他接连安排上海各界行业公会的大商人与蒋介石一一晤面。他向诸人凿凿宣告：“蒋对本会宗旨极为赞同，表示他本人亦抱维持资本家之主张。”众商人承诺向蒋介石认捐500万元，“用于维持上海安定”。蒋介石则承诺“劳资关系不久将要纳入正轨”。

当时与虞洽卿一起，积极为蒋介石筹款的还有上海的银行家们。蒋介石进入上海后，上海银行的陈光甫多次与之会晤，并欣然出任蒋介石委任的江苏兼上海财政委员会主任一职。虞洽卿出任财政委员，交通银行协理钱永铭则被委任为财政部次长。他们的职责就是借助自己在银行公会和钱业公会的影响力筹措军饷，所筹资金以年利率2.5%的国库券发行，以海关余额作为担保。33年后，陈光甫对美国哥伦比亚大学的口述历史专家朱莉·豪说：“我当时主要的想法是要推翻军阀的统治。我相信国民党能够带来和平和国家的繁荣。我的观点反映了当时上海实业界的看法。”

据时任英文报纸《密勒氏评论报》主编J·B·鲍威尔在回忆录中记述，蒋介石的事变计划还得到了租界方面的支持。后来充当了事变“急先锋”的上海青帮大亨杜月笙要求法国租界当局“至少要支援他5000支枪，以及充足的弹药”[101]，他还要求公共租界允许他的人通过，因为把人和弹药从中国地界运到另一个目的地，无法不经过公共租界。他的请求都得到了满足。

后来的事实证明，上海企业家阶层与新的军事强人蒋介石达成的政治合约是：企业家向蒋介石提供足够的资金，后者则以武力消灭“暴乱”的工人组织。在中国现代史上，这是一个具有转折意义的决定。自晚清以来，从洋务派、维新派到立宪派和自由主义学者，从李鸿章、盛宣怀到张謇，从梁启超到胡适，几乎整整两代人试图以渐进变革的方式把中国带入富强的轨道，甚至到北洋军阀政权的袁世凯、曹锟之辈，虽然搞出了称帝和贿选的大闹剧，但也始终没有越出议会制度的体系底线。但是，在1927年的春夏之交，上海的企业家阶层却最终放弃了和平的道路。

在幕后交易达成之后，接下来发生的悲剧就无比血腥和不堪回首。

3月31日，虞洽卿向上海各报投递一份公然反共的公告，内称：“名曰共产，实则破产，甚至假借名义，隐图侵占……所举我蒋总司令烛照阴谋，立施乾断，妖雾既消，澄清可待。”4月2日，在国民党中央监察委员会上，与会者提议“取消共产党人在国民党党籍”，吴稚晖发表“弹劾”共产党文告。至此，国民党开始“清党”。4月9日，蒋介石成立上海戒严司令部，禁止罢工、集会和游行。

4月11日深夜，上海总工会委员长汪寿华被青帮杜月笙、张啸林诱至杜宅，进门就用麻袋罩住，活埋于城郊枫桥。第二天凌晨，杜月笙、张啸林门徒臂缠白布黑“工”字徽章，向工人纠察队驻地攻击，国民党部队以“调解工人内讧”为名，强行收缴工人武器枪支1700余条，死伤300余人，是为震惊天下的“四·一二”事变。





▲“四·一二”事变

当日，虞洽卿以及陈光甫、钮永新等4位名列上海特别市临时政府委员的知名商人宣布辞职，国共破裂与工商决裂同时昭示天下。在其后的两周内，白色恐怖笼罩上海，超过5000人被枪杀或失踪，这是自剿

灭太平天国以来，60多年中最大规模的城市屠杀。中国共产党和总工会被宣布为非法，从此，共产党的主要活动向农村转移。[102]

“四·一二”事变之后，虞洽卿、陈光甫等人持续筹款资助蒋介石。在初进上海的那段时间，国民政府每月军政费开支达1100万元，而收入不足300万元，缺口全数由企业界填补，仅4月底前就分三笔输送1600万元；5月，通过发行“江海关二五附税库券”的方式送上3000万元；10月，再送2400万元；1928年1月，又送1600万元。据《张公权先生年谱初稿》记载：“自民国十六年（1927年）四月至十七年（1928年）六月，此14个月之内，国民政府共发行国库券与公债合1.36亿元，均由金融界承受，先行垫款，陆续发售，其中以中国银行所占成分最大。”[103] 蒋介石得如此巨款襄助，自然如虎添翼。很显然，在这次影响了现代中国进程的重大历史性事件中，虞洽卿、张公权、陈光甫等人在金融援助、拉拢商界以及慰抚租界当局等方面，为蒋介石政权出了大力。这些中国商业界的领袖人士，最终选择用一种暴力血腥的方式来“解决”商人阶层与劳工阶层之间的矛盾，这实在是一个令人切齿黯然的讽刺。他们借蒋氏的枪炮爽快地达到了清除异己的目的。

然而，他们不会想到的是，这竟是另外一出更大悲剧的开幕。

在中国现代化的进程中，一次接一次爆发的革命，有着必然的合理性，也伴随着与生俱来的悲剧性。它混合了各种动机的诉求与欲望，如同没有河床的洪流，冲决一切羁绊的同时也带有严重的自毁倾向。1927年发生的景象就是如此。蒋介石集团在夺取政权后，革命迅速转变为自身的敌人，被许诺的自由转变成父权式的专制。企业家在这期间所经历的震惊和痛苦可想而知，他们与政治力量的崛起息息相关，但又与随后的铁血统治格格不入。

蒋介石进上海，海内外曾寄予厚望。《时代周刊》在对他的报道中写道：“尽管他衣着简便，不事张扬，但仍表现出一个征服者统领一切的气势。他谨慎运用各种方式来实现其目标，只要它适合于‘中国是中国人的’的口号。”在急需支持的那些日子，蒋介石对商人表现出了无比谦逊的低姿态。1927年7月，张公权的母亲去世，蒋介石突然不请自到，出现在张公权家的灵堂里，进门之后纳头就拜，让张公权及在场的商界人士好生感动。1927年12月，他在大华饭店与宋美龄举办了盛大的婚礼。结婚仪式分为中、西两次，先是在宋家举行了西式婚礼，在基督教青年会中国总干事余日章的见证下，蒋介石受洗成为一个基督徒，随后在大华饭店举办了传统的、由教育部长蔡元培主持的中式婚礼，一切都依礼而行，这让虞洽卿们以及传统文化人、欧美派知识分子都颇为欣喜，他们仿佛看到了一个开明而现代、完全迥异于

封建帝王或传统军阀的领导者。然而，这是一个错觉。

在历史上我们经常看到这样的局面，一位富有人格魅力、信念坚定的领袖人物，常常会由于一种自我崇高化的偏执个性，从而将自己的朋友、团队乃至整个国家带入一个充满伤害的世界。蒋介石就是一个这样的政治家。他比之前的任何一个军阀更加强化了政权对一切的控制，其中当然包括商业经济。尤其可怕的是，他这么做，不仅仅是出于个人私利，而是有着强烈的党国意识、坚定的制度理念和治国理想。[104] 美国学者小科布尔（Parks M.Coble）在《上海资本家与国民政府（1927～1937）》一书中提供了一个十分与众不同的观点，他认为："在中国大陆执政时期的国民党，始终没有系统地代表企业家或城市社会阶级的利益，它基本上是一个主要依靠其军事力量而独立存在的力量。南京政府的政策只图谋取政府及其官员的利益，至于除它之外的任何社会阶级的利益，它是完全不管的。"[105] 小科布尔的这一观察，至少在蒋介石政权与企业家阶层、知识分子阶层的关系上是成立的。那种将一党利益置于国民利益之上、为政权稳定而可为所欲为的理念，事实上成了一种政权统治的方法论，它超越了意识形态的范畴。具有深刻讽刺意味的是，它常常会成为政权确立其正当性的最常用的工具和借口。

从洋务运动开始的那一天起，国家及国营资本应该在商业经济中扮演怎样的角色，就一直存在着两种迥然不同的思潮。郑观应、张謇、梁启超及其后的自由主义学者强调市场及民间的力量，而李鸿章、盛宣怀以及后来的周学熙等人，则是坚定的国家商业主义者。蒋介石显然属于后者的阵营，而其思考的起点恰恰正是政权的稳定。

刚刚在上海立稳脚跟的国民政府，其财政之窘迫，与几年前在广东时相比有过之而无不及。

根据估算，扣除负债外，政府岁入约为3亿元，而军费开支就需要3.6亿元，显然入不敷出。要想增加税源，却困难重重。对一个正常的中央政府来说，最大的税种是所得税，可是当时国民政府实际仅仅控制江苏、浙江、安徽和江西4省，全国性征税几乎不可能。之前的段祺瑞北洋政府曾经在1921年尝试征收所得税，一年下来仅得1.0311万元，成了一个国际笑话。对外国公司征税更是因种种不平等条约的存在而十分渺茫。

于是，出现的情况只能是非正常的。在其后的将近两年时间里，蒋介石增加财政收入的办法主要跟下面几个关键词有关：勒索、重税、发公债和卖鸦片。而在蒋介石身边，为他操盘敛财的是一个33岁的美国哥伦比亚大学经济学博士，宋子文（1894～1971）。



▲宋子文

宋子文出生在一个基督徒的家庭，是一个受过美式自由主义经济理论训练的新式企业家。他早年毕业于上海圣约翰大学，后去美国哈佛大学攻读经济学，获硕士学位，继入哥伦比亚大学，获博士学位。众所周知，哈佛和哥伦比亚大学是自由主义经济学最重要的学术重镇。宋子文的家族十分独特。他的父亲宋查理早年经商，是孙中山最亲密的

支持者之一。他让自己的大女儿宋霭龄和二女儿宋庆龄先后去当孙中山的秘书，最终，宋庆龄成了孙夫人，宋霭龄则嫁给了山西人孔祥熙，此人后来与宋子文一起成为蒋介石最重要的财政大管家。三女儿宋美龄的丈夫就是蒋介石。宋氏一门在中国近现代史上的显赫地位可以想见。

1927年6月14日，宋子文与18岁的张乐怡在上海举办了盛大的婚礼。对宋子文来说，这是一场百味杂陈的婚事。在过去的几年里，他一直与盛宣怀的女儿盛七小姐盛谨如热恋，然而，因为不是传统意义上的官宦世家子弟，竟遭到骄傲的盛家拒绝，理由是“太保的女儿嫁给吹鼓手的儿子，才叫人笑话呢”。绝望之余，宋子文到庐山排遣心情，经介绍与江西九江的木材商人张谋之的女儿相识，于是闪电结婚。也就在他考虑这桩恋爱取舍的同时，他面临一个比婚姻更为重大的抉择。

在蒋介石进城前后，上海企业家已承诺与之“金钱结盟”。不过，这些钱以贷款和发行公债的方式支付，需要一个双方都能接受的人居中担保。这时候，宋子文成了唯一的选择。宋家与孙中山及国民党的渊源天下皆知，而宋子文在商界的声望颇高，他本人的理念与商人相同，况且宋家在上海的面粉业和纺织业中均有大笔投资。

精于谋略与善于妥协的个性，在宋子文身上展现得淋漓尽致。他受正统美式自由主义教育，英语比汉语讲得还流利。在政治理念上，他与二姐宋庆龄十分接近，信奉民本思想，对蒋介石的威权主义颇有微词。自孙中山去世后，国民党分裂成两派，蒋介石与汪精卫分居南京、武汉，均以正统自居。宋庆龄当时站在汪精卫一边，宋子文以国民党中央执行委员、武汉国民政府财政部长的身份长期留居上海，就是为了替汪精卫募集资金。不过，他对劳工运动却有天生的厌恶。宋庆龄的朋友、与他也相熟的美国记者文森特·希安曾记录说：“他对任何真正的革命都感到神经质的恐惧，人群使他害怕，劳工宣传和罢工使他不安，想到富人可能遭到剥夺，他感到惊恐。他极端厌恶群众运动，这种厌恶支配了他的大部分政治生涯，并且最终将他投入了蒋的阵营，尽管他真诚地抱有理想主义。”

就在宋子文举办婚礼前的4月份，蒋介石与他见面，邀请他出任南京国民政府的财政部长，并与武汉的汪精卫、宋庆龄断绝政治关系。两天后，宋子文明白地告诉蒋介石，他不愿意在委任书上签字。很快，蒋介石封闭了宋子文在上海的办事机构，同时，命令广州的驻军没收了他在南京政府银行中的所有财产。那些日子里，在上海莫里哀路的宋家花园里，大姐宋霭龄和大姐夫孔祥熙日日对他洗脑规劝，他则躲到宋庆龄的空房子里彷徨不已。拉开窗帘，他可以看到杜月笙的青帮

子弟在游走监视，这一切都让他心神不宁。对群众运动的恐惧以及蒋介石无赖般的胁迫，让宋子文最终决定与蒋介石同路。他请文森特·希安告诉武汉的宋庆龄，他将留在上海帮助蒋介石，希安记录了当时的景象："我用一辆轿车送他回家，他像是坐在出殡的柩车里一样，我们两人都没有说一句话。我纯粹是被事情的变幻不定搞得疲惫不堪，他则是非常阴郁沮丧。我以后再也没有见过他。那天夜里的事情给我留下了我对宋子文的最终印象。这一印象既是对他个人的，也是对这一类人的，即在两岸之间不知所措的正直的自由派人物。"

跟蒋介石的合作，使得宋子文成为民国史上最有权势的经济人物之一，他甚至因此还曾成为美国《时代周刊》的封面人物。他个人的财富也因此变得无比庞大，他成为当时中国的"首富"，也是世界上最富有的人之一。在这部企业史上，他成了继盛宣怀、周学熙之后"官僚企业家"的首选典范。

不过他也为此付出了"代价"。这是一个丧失了理想和立场的人，他显然背叛了哈佛大学和哥伦比亚大学所灌输给他的自由经济理想，所以，他显得非常不快乐，总是做着言不由衷的工作。他还是一个不"自由"的人，他的多年保镖和司机是一个叫"汤米"的人，他本名董海文，是半公开的军统特务，每当出国，他总是不离左右，"亲自照管着宋子文的行李"。

在有些时候，宋子文甚至还会受到生命威胁。1931年7月23日的《纽约时报》便刊出过一则新闻《枪弹未击中宋子文》。报纸引用宋子文本人的自述说："我从车站上走出来，离出口处大约15英尺远的地方，突然有人从两侧同时向我开枪……烟雾消散后，人们发现一直走在我身旁的秘书的腹部、臀部和胳膊都中了枪弹。子弹从两侧打进他的体内，他的帽子和公文包满是窟窿，奇怪的是，我比他高许多，竟未伤毫毛。"

很显然，这是一起明摆着的恐吓事件。事后得知，暗杀的主事者是杜月笙。在不久前，杜月笙与财政部有一场交易，他为此支付了600万元。后来他突然想要终止这件事情并讨回那笔预付金，宋子文还给他600万元公债券，杜月笙当然不满意，于是就有了枪击的一幕。宋子文在弄清事件的内情后，迅速做出了"正确"的决定：把公债券通通换成了现金。

在收服了财技高超的宋子文之后，蒋介石对企业家阶层的压榨就开始了。

先是勒索成风。为了维持华东地区的统治以及继续北上攻伐，蒋介石

每月需要数千万元的军费。这好像一头已经张开血盆大口的嗜血猛兽，仅靠企业家们的主动募集显然不够。于是，强制性的“认捐”成了最有效的手段。蒋介石将上海的帮会组织完全地拉拢过去，原本与虞洽卿等气味相投的黄金荣、杜月笙、张啸林等人纷纷效忠于更有权势的蒋介石。他们组成了所谓的“上海锄奸热血团”、“铁血团”等秘密团体，专门以赤裸裸的恐怖手段对付不听话的商人。那些不顺从的商人，要么其本人被认定为卖国的“买办型商人”，受到打击或者清理，要么其子女因“反革命分子”或“共党分子”的罪名被捕，需捐献数万到数十万的金钱后才会被保释出来。为了恐吓住在公共租界的商人，他们还在租界的边沿放置了一些囚笼，标明“专为洋奴租用”。《纽约时报》在当时的一篇报道中说：“在上海及其周围的中国商人的处境很惨。在蒋介石将军的独裁控制下，商人们不知明日命运如何，财产充公，强迫借款，流放他乡，也可能横遭处死。”《字林西报》的美国记者索克思（George Sokolsky）也在报道中记录：“他们以捕捉共产党人为借口，进行了各种形式的迫害，人们被绑架，被迫付出巨额军事捐款。”



▲杜月笙张啸林黄金荣

蒋介石第一个拿来开刀的，是时任上海总商会会长（他在不久前接替虞洽卿成为新任会长）、中国通商银行总经理傅宗耀。1927年4月28日，蒋介石亲自约见傅宗耀，提出由他出面筹集1000万元的军需贷款，傅宗耀当场予以婉拒。为了杀鸡儆猴，蒋介石第二天就发出通缉令，理由很简单："上海总商会非法会长傅宗耀助逆扰乱，挟会营私……本军到沪之后，胆敢阳示归顺，阴谋反动。不独投机，实属反动。不亟严缉惩治，无以昭垂炯戒。"通篇通缉令读下来，罪责不轻却无一则实据，是一个地道的"莫须有"罪。傅宗耀的家产被尽数没收，傅宗耀被迫惶惶然出走大连。

荣家兄弟在这期间的遭遇也如出一辙。5月间，蒋介石发行“江海关二五附税库券”，摊到华商纱厂头上的有60万元。荣宗敬当时担任纱厂联合会会长。那些年间，纱业陷入萧条，各厂均度日维艰，荣宗敬以“各厂营业不振，经济困难，实无力担负”为由，只肯勉强认摊10多万元。蒋介石大怒，当即将荣宗敬扣上了“甘心依附孙传芳”的罪名，通令各军侦缉。但是，荣宗敬的几家工厂都在租界内，他本人也住在租界，由工部局派警员保护，蒋介石一时竟奈何不了他，于是就下令查封荣宗敬在无锡的家产。5月15日，军队手持军令来到无锡，县政府向委派来的大员申辩，荣家兄弟已经分家，即便老大有罪，也与老二荣德生没有关系。这个意见当然不被采纳，荣家住宅及各面粉厂、棉纺厂都被贴上封条，荣家20多人只好在厨房和汽车房里度过了一个惊恐不安的夜晚。到这个时候，荣宗敬才知道闯下大祸，他只好托无锡同乡、国民党元老吴稚晖向蒋介石求情，又以联合会的名义发出“解释误会”的电报，同意承购50万元的库券。至此蒋介石才“龙颜大悦”，荣家经过这番曲折，总算过关。

在当时的《字林西报》上，可查阅到的其他被绑架勒索的企业家还有：5月14日，上海最著名的买办世家席宝顺的儿子以反革命罪被捕，五天后，以认捐20万元的国家事业费才被释放；5月16日，上海最大的酒业商人赵继镛被以同样罪名逮捕，交20万元后释放；棉纺织厂主许宝箴的儿子以共产党罪名被捕，交67万元后释放；贸易商虞洪英以贩卖日货的罪名被警备司令部关押一周，交15万元现金释放；糖商黄震东以同样罪名被捕，也是交了15万元才放回；商人郭辅庭因拒绝认购公债而以反革命罪被捕，后来也交出了一笔巨款才保住性命；远东公共运动场董事长的兄弟在法租界被绑架，交赎金得释。最夸张的事件是，先施百货的经理欧炳光的三岁儿子被绑架，后来以捐赠50万元国家事业费才被交回。陈光甫在日记中曾记录了他与蒋介石的一次交谈。他抱怨说，不久前政府没收了中兴煤矿，“甚失人心”。蒋介石径直告诉他：“中兴煤矿之事，缘该公司先已答应借垫政府款，嗣后不肯照付，故特将没收以示惩罚。”陈光甫哭笑不得。[106]

蒋介石严禁媒体对这些勒索行动进行报道。1927年5月底，《新闻报》因刊登了一份国民党当局勒索的贷款数字，被勒令禁止发行。日后，人们对这一时期勒索行动的了解，大多是从国际人士的信函书籍以及英国人用英文出版的《字林西报》和《密勒氏评论报》上查阅到的。驻上海的澳大利亚观察家温·查普曼在1928年出版的《中国的革命：1926～1927》一书中说：“蒋介石凭借这种恐怖手段搜刮的钱财，估计达到5000万美元，现代以前的政权从未在上海有过如此恐怖的统治。”

勒索之外的第二个办法是重税。国民政府的统治半径在上海和江浙两省，于是这一带的居民和企业大大遭殃。

1927年6月，政府宣布了一个特别税税则，要求居住在租界内的房主立即向政府缴纳相当于他们房产两个月房租的房产税。税则一出，数十万家庭平白多了一笔支出。不久后，政府宣布提高进出口税，公布了新的奢侈品税则，还相继对棉纺织、水泥、面粉和火柴等行业开征“通税”。这是一个类似于已经取消的厘金的额外税种，其中烟草税的增征比例最高，由先前的12.5%猛加到50%。不受蒋介石管制的英美烟草公司抵制了这一税项，其结果是导致了竞争力丧失的中国烟厂大量倒闭。一些消费场所被要求增收特别的印花税。上海的83家钱庄，则被要求每月缴纳3万元的定额税。政府的这种重税政策让商人苦不堪言。

发公债是第三个办法。1927年5月，政府发行月息0.7%的3000万元短期公债，商人们认为它缺乏切实的信用担保而予以抵制。蒋介石遂派人逐个商店、逐个工厂去摊派收取，如果不从，就扣以各种罪名。其中，上海钱业公会成员认购165万元，闸北水电供应公司认购25万元，华商保险公会认购50万元，永安、新新、先施三家百货公司共认购75万元。半年多后，政府又先后发行4000万元、1600万元两笔公债。认购这两笔公债相当于要求上海的企业主支付全体员工一个月的全部薪水。

一个很有戏剧性的细节是，在1927年8月，蒋介石曾经因为国民党内部的权力斗争而被迫辞职下野，接替他的是孙中山的儿子孙科。后者上任后，居然无法征收到足够的军费，蒋介石每月可收2000万元，孙科只能筹到800万元，他试图发行4000万元的公债，结果也只推销出去了500万元，之前靠恐怖政策而得逞的地产税也没有办法征收上来，政府运转很快出现了财政危机。10月中旬，孙科命令国民革命军第26军北上打仗，因为没钱发饷，官兵拒绝受命出发。于是，仅仅过了5个月，更懂得恐怖艺术的蒋介石便又被请了回来。

除了以上三项，另外一个更为隐秘的增加税源的办法就是，从事暴利的鸦片生意。

鸦片在中国近代史上是一个“符号化的商品”。在19世纪初期，英国商人就是靠它敲开了封闭的帝国大门，并造成了白银的大量外流，最终在1840年爆发了“鸦片战争”。到19世纪末期，英国政府基本上退出了鸦片生意。而生意犹在，它成了各地军阀最重要的税收来源，在云南、贵州等地，鸦片一度还成为货物交换的官方标准。孙中山在广州时也曾经开征烟馆税，以和缓拮据的财政。蒋介石进上海后，很快成

立了全国禁烟局（后来更名为全国禁烟委员会），名为禁烟，实则专营。根据当时的规定，鸦片烟瘾富有者每年要缴纳30元的注册费，一般公民是12元，然后就可以在禁烟局买到鸦片烟并可免被拘留，那些临时吸食的人则每袋征收0.3元。这一“禁烟政策”使得吸食和销售鸦片在华东一带再次成为合法而公开的生意。仅1929年，国民政府从上海、江苏和浙江三地就征得1600万元禁烟税。据上海警察局的档案显示，1930年，宋子文亲自安排在军队的保护下，从波斯向上海贩运鸦片700箱，以补充国内销售的紧张。《时代周刊》因此在1931年4月的报道中很讽刺地评论说：“如果精明的宋部长真的把鸦片装在他的财政部的战车上，他在未来一段时间内就能找到一种平衡中国预算的方法。”

政府贩毒，当然需要一个商业上的合作者，被选中的人就是活埋了工人领袖汪寿华的上海青帮头子杜月笙。

这是一个很多年后仍然难以准确评价的人。他是中国最大的黑社会头目、政府的忠诚合作者、一个坚定的民族主义者、众多企业的所有者和一个慷慨的慈善家。在1928年，他的名下就有这些显赫的头衔：法租界公董局华人董事、上海总商会监委委员，上海中汇银行和东汇银行董事长，中国通商银行董事长兼总经理，华丰造纸公司董事长，江浙银行、中国纱布交易所、商会商船航运等公司的董事，以及上海急救医院董事长，宁波仁济医院董事长，上海正始中学创建人，等等。唯一当面采访过杜月笙的外国记者伊洛娜·拉尔夫·休斯在《鱼翅与小米》一书中记录了第一次见到此人时的印象：“面容憔悴，溜肩，长长的双臂毫无目的地来回摆动。他身穿一件斑斑点点的蓝色长袍，平板脚上是一双邋遢的旧拖鞋。鸭蛋形的头显得很长，头发却剪得很短，前额好像向后去了一大块，没有下巴颏儿，两只大耳朵像蝙蝠，冷酷的嘴唇包不住那一口黄牙，一副十足的令人作呕的烟鬼形象。他向我伸出一只软弱无力的冷冰冰的手。”[107] 因为在“悲剧之月”中的卖力表现，杜月笙被蒋介石授予少将军衔。全国禁烟局成立后，他被任命为领导者。曾有英国顾问反对这项任命，孔祥熙说服他的理由是：“在上海有上万人对他唯命是从，他随时都可以制造动乱。”

杜月笙的胆大妄为，在后世人看来十分戏剧性。除了曾经枪击威胁宋子文的“创意”之外，他对孔祥熙也有过一次如法炮制的交手。曾经是蒋介石重要经济顾问的英国人弗雷德里克·李滋·罗斯（Frederick Leith Ross）爵士记录了这个故事。1928年，孔祥熙的夫人宋霭龄在跟杜月笙的交谈中透露，政府将在外汇交易中采取某种应急措施。杜月笙心领神会，回去后当即进行投机操作。谁料，政策突变，杜月笙亏本损失了5万英镑。杜月笙要求赔偿，孔祥熙断然拒绝，“那天晚上，一口

头号棺材放在孔博士家门口，周围有五六个穿着黑衣服的送殡的人”。第二天，孔祥熙召集中央银行董事会紧急会议，一致同意补偿最近在外汇市场上蒙受损失的“爱国公民”。

1931年，杜月笙在浦东的家乡高桥建成杜氏祠堂。这在当时是一件轰动一时的盛事，几乎所有的政要、企业家和社会名流都到场祝贺，据称有8万人参加了落成庆典。蒋介石亲送匾额“孝思不匮”祝贺。席尽人散后，这个豪华的祠堂就成了远东最大的地下吗啡和海洛因加工厂。

除了在国内贩售，杜月笙的鸦片生意还融入了全球市场。在这方面，他得到了上海法租界当局的暗中支持。斯特林·西格雷夫（Sterling Seagrave）在《宋家王朝》中描述了这条通畅的“全球销售网络”：杜月笙的很多海洛因都是通过官方渠道进入法国大城市的，由于上海法租界由河内管理，而不是直接由巴黎管理，这就构成了一个从上海到河内、西贡进而直到马赛黑社会的阴暗交通网，这个网由科西嘉人强大的“科西嘉联合会”所控制。这个联合会有一个更通俗的叫法是“黑手党”。伊洛娜·拉尔夫·休斯认为：“杜月笙是强大的国际贩毒集团的中方伙伴，这个集团的活动范围已扩展到太平洋沿岸加拿大、美国和拉美各国。”美国警方曾经收缴到来自中国的毒品，“五盎司一听的海洛因盒子上，都打着全国禁烟局的各种官方印记”。据西格雷夫的记录，有人甚至计算认为，当时全球的八包海洛因中，就有七包出自杜月笙之手。

靠蒋介石慷慨的毒品专营，杜月笙赚到了最多的钱，他以同样的慷慨方式回报前者。在1935年，他出资向美国柯蒂斯-莱特公司（Curtiss-Wright）订购了120架军用飞机，全数捐赠给国民政府。1936年，为了庆祝蒋介石50大寿，杜月笙送飞机一架，并将之命名为“上海禁烟号”。

天下之事，皆有因果。虞洽卿及中国商人阶层的商运沉浮，都可从1927年春季的那次“交易”探出端倪。

后世很多史家往往把上海商人与蒋介石的结盟，看成是一种胆怯的心理——与其面临革命的威胁，莫如求助于独裁者的庇护。不过，事实未必这样简单。正如我们在前面的章节中已经描述过的，在“四·一二”事变发生前几年，企业家阶层出于对军阀统治的失望，已经对强权政治采取了一种明显迁就的态度，并对专制产生了一种怀念之情。他们并不是单纯地由于害怕或走投无路，而投靠蒋介石集团并听从他的任意摆布，而是因为他们对蒋介石和国民党充满了希望。与此同时，新崛起的劳工阶层又让他们感到陌生和恐惧，这更加增强了他们

寻求国家强权保护的愿望。

上海企业家在“悲剧之月”的集体抉择再次证明，丧失商业力量的自主权，对政治权力的投靠是危险的，与权力结盟的结局将导向一条必然的被奴役之路。虞洽卿、张公权等人自以为与时俱进，其实是在大踏步地倒退，先是退到出发的地方，最后退至悬崖的边缘。白吉尔评论说：“这些人是资产阶级中最拥护民族主义，也最现代化和较具有民主理念的分子……在1927年，中国的资产阶级不仅是对无产阶级的背叛，同时也是对其自身的背叛。由于他们放弃了一切政治权利，便很容易受到国家权力的打击，而这种权力又正是由其帮助才得以恢复的。”斯言悠悠，可谓泣血之论。“理想落空并不可怕，可怕的是它终于成为笑谈。”民国诗人穆旦的这句诗大概可以概括那一代有公共理想的温和的自由主义者们的共同心境。

1927年的中国企业家，很像杭州诗人戴望舒在那年夏天写的《雨巷》中的那个结着愁怨的女子：“她默默地远了，远了/到了颓圮的篱墙/走尽这雨巷/在雨的哀曲里/消了她的颜色/散了她的芬芳/消散了，甚至她的/太息般的眼光/丁香般的惆怅。”

自清王朝覆灭之后的自由时光，对企业家阶层来说，宛若一场被暴风雨惊醒的春梦。他们不会料到的是，历史只给了他们这一次机会。仅仅16年，“中央”又骑着高头大马回来了。它是被呼唤回来的，它被欢呼、鲜花和金钱所簇拥，这一切都是自愿的，尽管这些人中的一大半不久后就开始后悔了。

在被彻底“征服”之前，他们也曾经试图反抗。

【企业史人物】菊生印书

1927年10月17日，五条大汉持枪闯进上海极司菲尔路（现名万航渡路）的一处民居，绑架了正在吃晚饭的张元济（1867～1959）。绑匪索价30万元。有一个绑匪看见张元济穿的毛衣上面有一个破洞，觉得很奇怪，就问："你这么有钱的人也穿破衣服呀。"张元济真的不是有钱人，被绑架后，全家变卖了股票、首饰，仅凑足5000元，绑匪的赎金从30万元降到15万元，再降到10万元、5万元、3万元，6日后只好以1万元放人。



▲张元济

穿着破洞毛衣的张元济确实是当时中国最大的出版商人。20世纪20年代，上海的文化产业曾经创造过一个惊人的奇迹：上海一年的图书出版量竟大于美国全年的图书出版量。奇迹的创造者就是张元济和他领导的商务印书馆。

张元济是浙江海盐人，号菊生。他是光绪年间的进士，曾任刑部主事、总理各国事务衙门章京。为官期间，他与比他小一岁的翰林院编修、同年同省进士蔡元培共忧国事，颇为交好。1898年，张元济的官房走进一个刚刚获得任命的新章京，他就是名动天下的维新派魁首康有为。张元济、蔡元培积极参与康梁变法——变法启动后的6月16日，光绪帝曾同时召见了康有为和张元济，戊戌政变后，张元济被朝廷“革职永不叙用”，于是受盛宣怀之邀到上海南洋公学（现在的交通大学）担任译书院主事。蔡元培同样立志教育，后来也到南洋公学担任总教习。1902年，张元济突然辞教到闸北一个小小的印刷工厂——商务印书馆当主管。也是在这一年，朝廷颁布了《钦定学堂章程》。张元济深感新式教育缺乏一套新型而统一的教科书，于是就与蔡元培一起设计新的教育方针。两年后，《最新教科书》国文第一册出版，一面市就销售一空。就是这一册薄薄的教科书把当时只有一个石库门房子的商务印书馆推上了成功的天梯。几个月内，《最新教科书》销售10余万册，成为全国各地学堂代替四书五经的唯一新式课本。到清廷灭亡的1911年，张元济出齐了各年级、各学科课本共375种，共801册，也就是每个月要编出8册，完成了史无前例的文化工程。商务印书馆的经济收益自然十分惊人，它一跃而成为全国最大的出版印刷企业。

民国成立后，张元济顺势推出113种《共和国教科书》，从1919年到1937年，他动用国内外50余家公私藏书影印出版《四部丛刊》、《续古逸丛书》、百衲本《二十四史》，3种丛书共610种，近2万卷。张元济几乎以一己之力留存了中国传统文化的所有精华。这个工作之前只有下令编著《四库全书》的乾隆大帝曾经尝试过。为了普及新知识，他投资编辑出版大型百科全书式的低价普及系列书《万有文库》，前后出版了2000卷，还主持编撰我国第一部新式辞书《辞源》，开了现代工具书的出版先河。这些出版物对国民人文精神的苏醒起到了难以估量的启蒙作用。同时，他创办编译所，编著和翻译海内外作品，1925年时会聚各路专家达286人，群星璀璨，几乎囊括了当时文坛的半数豪客。极盛时的商务印书馆占地80亩，资产规模2000多万元，拥有1200台机器、4500名员工和43家分馆，每天都有新书出版。商务印书馆还编辑出版了10多种发行量很大的杂志，如《东方杂志》、《小说月报》、《教育杂志》、《妇女杂志》和《学生杂志》等，形成了图书与杂志两大关联互动产业。

自1919年之后，北京被军阀统治，大量文人南下上海，造就了一个空前繁荣的文化景象。20年代的上海文化界，涌现了多位抱负豪放、精于经略的文化商人。除了张元济之外，还有经营“中国第一大报”《申报》的史量才，拍摄了第一部武侠电影《火烧红莲寺》的张石川和他

的明星影片公司，创办了全国发行量最大画报《良友》的伍联德（《良友》创刊于1926年，一直到10年后，亨利·卢斯才创办了全美第一份类似的大型生活类画报《生活》）、经营全亚洲最大游乐场“大世界”的黄楚九，等等。正是在这些人的推动下，上海代替北京成为新的文化中心，而它的文化特征又是“对传统文化和外国模式的双重背叛和继承”。到抗战爆发前，上海有30多家广播电台，36家电影院，200多种杂志——几乎相当于全国杂志总数的95%——还聚集了全国86%的出版社。张元济还建成了远东最大的公共图书馆东方图书馆，藏书46.3万册，其中8万册是外版图书。



▲《良友》1926年12月号封面

张元济出身传统的文人世家，在经营上却完全借鉴西方企业的管理模

式。商务印书馆有十分健全的管理规章制度。张元济在厂里一贯不苟言笑，对任何人都十分严肃。在日常管理中，他对两件事情抓得最紧：一是技术，二是人才。当时的全球印刷业正处在技术革命的周期里，为了提高效率和竞争力，张元济对印刷技术的每一个细节都非常重视，每次股东开会，讨论最多的就是如何更新设备。他还有一条不成文的规定，就是每个管理高层都要出国考察学习。对于人才，他更是不拘一格，唯才是用。有一次，一个20出头的练习生给他写信，指出新出版的《辞源》里的一些错误。张元济认为他是人才，就破格提拔他担任《小说月报》主编，这个叫沈雁冰的年轻人后来以“茅盾”的笔名成为现代文学史上的重要作家。退休的时候，张元济选中的接班人王云五没有任何学历，是一个自学成材的奇才。作为国内最大的出版机构总经理，张元济数十年提携年轻人无数，日后很多文人在回忆他时都称其为“恩公张元济”。

张元济数次谢绝出仕为官，一生专注于出版一事，这跟游走在教育和政界之间的老友蔡元培颇为不同。他曾在一封致蔡元培的信中说：“盖出版之事业可以提撕多数国民，似比教育少数英才为尤要。”当年的青年章京和翰林院编修，一南一北，分别造就中国最大书局和最重要的高等学府，真正是美事一桩。

张元济一生所嗜唯有图书，他在极司菲尔路的居家门口挂了一个小木牌子，上写四字：“收买旧书”。1932年1月28日，中日军队在上海闸北交战，商务印书馆宝山路总厂被投掷六枚燃烧弹，工厂全部化为灰烬。日军还放火烧毁了东方图书馆。据当时报纸记录，当时，浓烟遮蔽上海半空，纸灰飘飞10里之外，火熄灭后，纸灰没膝，五层大楼成了空壳，其状惨不忍睹。据统计，商务印书馆资产损失1630万元，占总资产的80%。东方图书馆的全部藏书，包括善本古籍3700多种，共3.5万册，与全国最为齐备的各地方志2600多种，共2.5万册，悉数烧毁，这成为张元济一生最大痛事。已65岁高龄的他痛不欲生，但很快振作起来，提出“一息尚存，仍当力图恢复”。半年后，印刷工厂就恢复了正常生产。抗战时期，商务印书馆迁至四川，日军抄走上海工厂里的460万册图书和50吨铅字。张元济留居“孤岛”，拒绝与日本人和汪精卫政府合作，生活窘迫之际，他宁可以卖字为生。某次，有两位日本学者求见，他在对方的名片背后写下八个字：“两国交战，不便接谈”。又一次，汪精卫政府的浙江省长傅式说送来一幅画卷，请他题字，还附有11万元的支票。他退回支票，修书一封曰：“是君为浙省长，祸浙甚深……以是未敢从命。”

新中国成立，张元济受邀参加了开国大典。他跟蔡元培都见过光绪皇帝、袁世凯、孙中山、蒋介石和毛泽东。此时，蔡元培已经在1940年

去世了，唯有他身历三朝更迭，目睹五任首脑，无意中留下了一项无人可及的纪录。

张元济逝于1959年8月，时93岁。晚年，有后生问他："你是文人，还是商人？"张元济面如枯色，不作一语。

第三部　1928～1937国家主义的回归

1929 商人的抗争

一切的梦想，最好都赶快丢掉，这办法也很不少。

最要紧是要把眼光放大些放远些，更要放平些放低些。

——鲁迅：北京演讲，1929年

接踵发生的突变，显然大大出乎企业家们的预料。

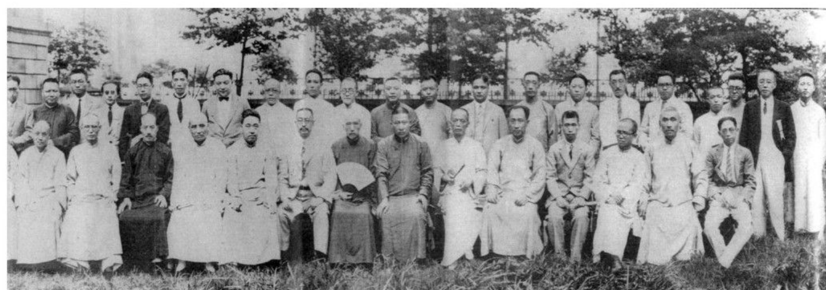
在当初送钱的时候，上海商界与蒋“约法四章”，即“保护上海工商业，承认并保证偿还北洋政府所欠之债务，款项要分期归还，所支款项由上海银钱业监管，只能用于江苏（当时上海属江苏省管辖）”。蒋以人格担保，一口应诺。可是后来的情形已不是“保护”而是收编、欺诈和勒索了。虞洽卿有16艘轮船被军队征用，数月不见归还也没有支付租金，他只好向戒严司令部总司令白崇禧当面索讨，才把船讨回来。傅宗耀被通缉，他出于宁波同乡的情谊向蒋介石求情，结果碰了一鼻子灰回来。

陈光甫在1927年6月11日的日记中，就对蒋介石政府流露出了极度失望的情绪。他将之与暴烈的东北军阀张作霖相比，认定“蒋之政府成立时间尚早，不觉已有七成张作霖之办法”。他所谓的“办法”为：“一，不顾商情，硬向中国银行提款一千万元；二，以党为本位，只知代国民党谋天下，并不以天下为公；三，引用一班无政府之徒扰乱政治。”在财政治理方面，他则抱怨政府只知任用党徒而不信专业人士，“财政等事，古（古应芬）、钱（钱永铭）毫无权柄，全凭张静江，此人为半残废之人，令其主张财政，则前途可想而知矣。如照此办法，不出二三年，江浙又要出事矣”。

失望之余，虞洽卿、陈光甫们不甘受缚，决意抗争。

1927年11月，虞洽卿在报章上以上海商业联合会的名义发了一个很强硬的公告，曰：“国军莅沪以来，我商民正处在憔悴呻吟之中，乃始而垫款，继而库券，竭商人之全力，以供绞脑沥血之金钱，无非促进政治……乃自清党以还，应有清明之望，而前辙依然，故吾犹是。虽曰训政方当期月，责备未可过严，然人寿究有几何？枯鱼先已入市。”虞洽卿公开指责蒋介石没有兑现承诺，再不改变现状，商人们就要都变成“枯鱼”了，愤懑之气跃然纸上。





▲1928年全国经济会议

作为蒋介石的“钱袋子”，性情摇摆的宋子文一开始很想担当政府与企业家们之间的桥梁。没有资料显示他参与了恐怖的绑架勒索活动，商业家族的出身背景和自由主义的美式教育让他对企业家充满了同情，他还是希望通过正常的财经政策重修政商关系。1928年6月，宋子文在上海召开全国经济会议，60多位上海及江浙最重要的工商及金融界企业家全数与会，包括虞洽卿、荣宗敬、张公权、陈光甫、宋汉章、李铭等人。大家集体炮轰宋子文，提出了两条议案：一是“限制工会和罢工案”，要求“政府必须制定对工会组织管制的劳工法，以防止滋事之徒利用工会组织挑起事端，工会的经费必须公开，并将置于其监督之下”；二是“保护商人财产案”，要求“所有私人财产，如船舶、面粉厂、工厂、矿山，现在仍被政府当局所占据者，应一律立即归还，所有非法没收的财产也同样立即归还原主”。这两条议案中，第一条是他们一年多前资助蒋介石集团的最主要初衷，第二条则完全是意料外的“事故”。宋子文在会上承认“战争时期我们曾被迫使用极端手段来筹集经费”。他还同意向中央政府建议裁军，并把年度军费开支限制在1.92亿元之内。张公权等银行家表示，如果宋子文的承诺无法实现，他们将不再购买政府的任何公债。报道这次会议的《字林西报》说：“只有计划全部被接受，否则7月31日之后，掌握了中国财富的上海银行家们连一分钱也不再贷给国民党政府了。”会后，宋子文当即带着这份报纸去了刚刚被收复的北京，在那里，国民党所有的高级将

领正在召开军事会议。宋子文的发言还没有讲完，很快遭到了趾高气扬的将军们的嘲笑，他们一口拒绝了裁军和军费限制，顺便还要求财政部马上再发行3000万～5000万元的公债。第一个回合，宋子文的努力泡汤，企业家一触即败。

两个月后，国民党定都南京，随即召开二届五中全会。在宋子文的暗示和鼓励下，虞洽卿率领上海商界100个代表气势汹汹地奔赴南京请愿。这些人代表了上海总商会、上海银行同业工会和60个上海行业公会。他们提出"颁布约法，监督财政，裁减兵额，关税自主，劳资合作"等十大要求，如果不能满足，他们将拒绝支付8月份的贷款。这是蒋介石进上海后，企业家集团采取的最强硬的一次行动，国内外舆论为之一震。蒋介石当然不能用刺刀、机枪对付这些金主，便将他们请进汤山别墅，派出高官日夜宴请周旋，承诺组建全国预算委员会和中央财政改革委员会，此外还单独许诺虞洽卿，拟聘他为全国交通会议航政股主任。一路软钉子吃下来，请愿团还是无功而返。在这样的过程中，一直试图在政商之间达成某种妥协的宋子文渐渐滑向了政权一边，他很快变成了另外一个宋子文。

10月，国民政府宣布改组当时国内最重要的两家民营银行——中国银行和交通银行，加入官股，分别占了20%的股份，又恢复了官商合办的性质。张公权等人被迫接受现实，他在日记中写道："军人不明财政，而处处干涉财政，前途悲观在此。"

1928年12月，东北军阀张学良发出通电，表示服从国民政府，国民党在形式上统一了中国。

在国内外舆论的压力下，1929年1月，南京召开军队编遣会议，全国主要的将领除了张学良之外，全部与会。企业家集团发动第三次抗议，潮水般的电报冲向南京，上海总商会和15个重要商人团体联名发电，"要求南京政府必须裁遣军队和决定全国预算"。在这次会议上，总算通过了限制军费和将军队从将近200万人裁减到71.5万人的决议。企业家们的抗议好像取得了胜利。但后来的事实却是，从蒋介石到东北的张学良、山西的阎锡山、华北的冯玉祥到西南的李宗仁，没有一个将领愿意裁减一个士兵，军费当然还是居高不下。

在半年多时间里连续发动了三次抗议，表明此时的企业家集团尚有抵抗的能力。

就当企业家们频频出动的同时，与之理念相近的自由知识分子也加入了反抗的阵营。1929年年初，国民政府颁布了一道"人权保障"命令，称："世界各国人权均受法律之保障。当此训政开始，法治基础亟宜

确立。凡在中华民国法权管辖之内，无论个人或团体均不得以非法行为侵害他人身体、自由及财产。违者即依法严行惩办不贷。着行政司法各院通饬一体遵照。此令。”

很快，胡适在《新月》杂志第二卷第二号上发表《人权与约法》一文，公开反对国民党的“训政”。他写道，在人权的侵犯上，“命令禁止的只是‘个人或团体’，而并不曾提及政府机关……但今日我们最感痛苦的是种种政府机关或假借政府与党部的机关侵害人民的身体、自由及财产”[108]。该文被后世很多学者视为胡适一生中最辉煌的文字，是自由主义知识分子和执政体制围绕人权问题的第一次冲突。接着，胡适又写出《我们什么时候才可有宪法》，罗隆基发表《我们要什么样的政治制度》，一场反训政的人权运动由此而生。国民党政客对此进行了猛烈的反击，曾当过孙中山秘书、时任立法院院长的胡汉民撰文驳斥，并发誓不与胡适“共中国”。而后者毫无畏惧，并语气坦荡地反击说：“上帝我们尚可以批评，何况国民党与孙中山？”这场争论持续4年，到1933年6月，以《新月》遭到停刊而告停，到那时，党国体制已成事实。



▲中国公民与外国警察

在这起抗争中，一个值得玩味的事实是另外一类知识分子的态度。就在胡适发表《人权与约法》半年后，同在上海的鲁迅发表《新月社批评家的任务》一文。在他看来，胡适等人所为，不过是“挥泪以维持治安”，“刽子手和皂隶既然做了这样维持治安的任务，在社会上自然

要得到几分的敬畏，甚至于还不妨随意说几句话，在小百姓面前显显威风，只要不妨碍治安，长官向来也就装作不知道了”[109]。后世有学者对此颇为不解，邵建在《胡适与鲁迅：20世纪的两个知识分子》一书中便认为：“鲁迅以一贯的语带讥讽，将胡适一班人马判定为‘刽子手和皂隶’，毫不客气地掷以锋利的投枪，这的确为今日的读者所困惑不解。”[110]

实则，在当时中国，确乎出现了两种知识分子：一种是“参与介入”的建构型，一种是“绝不妥协”的批判型。他们之间的分歧与争论在某种程度上让中国的现代化选择变得更加莫测和艰难。

蒋介石当然不会让企业家集团的抗议无休止地进行下去，他们的抗争或抱怨根本改变不了他的既定国策。很快，在他的谋划和宋子文的配合下，企业家集团被彻底打散、击溃。

打击是从两个方面展开的：一是彻底瓦解企业家的组织体系，二是用看上去无比优惠的公债政策将之完全“绑架”。

经过将近30年的发展，上海已经形成了层次分明、结构严密的企业家组织。它以总商会为龙头，各区有分会，各行业则有同业公会，互通气息，联合行动，而且有丰富的公共治理经验。作为一个老练的政治家，蒋介石当然比谁都明白这个组织体系的力量。“四·一二”事变后不久，他即借通缉傅宗耀之机，以国民党上海政治分会名义，下令将上海总商会及会董一体解散。之后，蒋介石委派宋子文等人采取分化和相互牵制的策略，与一个又一个商人组织分别谈判，使其不可能进行反抗，而逐一被吸收进国民党的机构中。

1927年7月，蒋介石颁布法令，宣布上海市政府从此在中央政府直接控制下，享有极其广泛和重要的行政权与司法权，上海市的所有商业组织都要受到上海市社会局的监督。行业间一切职业上的争端，都要由市政府来解决。收集各种经济统计资料，办理各种慈善事业，也都由市政府负责。为了培植自己的商人组织，上海市国民党党部成立了救国会和商民协会，前者是原来的抵制日货运动协会，后者是国民党从广州带来的一个御用组织，它们在1928年春季搬到上海市总商会的办公地点——公共租界的天后宫，实行所谓的“联合办公”。

蒋介石还十分善于利用媒体将企业家阶层彻底地孤立起来。在国民党控制的媒体中，企业家常常被描述成帝国主义的合伙人和走狗，他们为了图谋自身利益而牺牲民族利益。在一个有着2000年中央集权传统的中国社会中，我们的国民性中天然地有着对政权的膜拜与恐惧。政治家利用人们对社会不公的情绪，非常容易引导议题，转移焦点，并

达到自己的目的。在这种行为中，激发人们对财富阶级的仇恨，是一种轻而易举的战略，因为它几乎没有任何风险，而且看上去非常“道德”，符合基层人群的感性直觉。1928年6月，就当虞洽卿等人在全国经济会议上对宋子文进行围攻的时候，国民党媒体迅即发表了严厉指责的文章。一个叫药群的作者在《先导月刊》上写道：“当我听到这个消息时，我认为当前处在训政时期，这个会议是很严重很严肃的……当得知会议参加者绝大多数是资本家而没有包括一个农民和工人，我大失所望。”对于企业家们发出的“最后通牒”，他的评论是：“我们不应让经济会议犯了代表资本家阶级的嫌疑。这个文件抄袭了资本主义国家的东西，而缺乏国民党的革命精神。”



▲登在上海《良友》画报上的蒋介石照片

1928年12月，东北易帜后，蒋介石随即宣告“以党治国”，“一切军国庶政，悉归本党负完全责任”。一党独裁局面自此生成，国民党对不驯服的企业家组织的清理加快了步伐。

1929年3月15日，在国民党第三次全国代表大会上，上海市党部主任陈德微向大会提出在全国取消商会的动议案。《密勒氏评论报》很敏锐地评论说："这是政府试图扼杀商业团体和国民党在政治上夺权的斗争，而陈德微特别针对的目标是上海总商会，因为它是中国组织得最早、最重要的一个商业团体。"3月23日，上海主要的商会代表在上海总商会会馆开会，会议通过决议，驳斥取消商会的动议案，并选派了一个以虞洽卿为首的代表团去南京向政府申辩他们的立场。

直接取消不成，蒋介石很快想出第二招。4月22日，在公共租界的天后宫里发生了一场闹剧，国民党培植的救国会和商民协会与总商会为了争夺办公室大打出手，救国会人员把总商会的会议室门窗砸烂，总商会宣布暂时停止办公。两天后，一群青帮兄弟带着辱骂总商会的标语牌闯入天后宫，毁坏器具，抢走文书档案，还把4个工作人员打成重伤。总商会当即向政府当局提出抗议，并投诉各界。银行同业公会、纱厂联合会等组织也致电南京，宣称如果不处理凶手，将发动罢市。

国民党市党部严令所有中文报纸均不得刊登总商会的任何声明和对冲突事实真相的说明，而在党报《中央日报》上则连篇累牍地发表了救国会与商民协会斥责总商会的声明和报道，后者被认定是"帝国主义的走狗"，当时具体负责商会事务的两个常务理事冯培禧和林康侯则是"卑劣和可恶的卖国奸商"。

5月2日，国民党中央执行委员会以调查真相为理由，命令上海一切商业团体一律停止活动。一个月后，国民党中央执行委员会以"统一商运"为由，成立上海市商人团体整理委员会，包括上海总商会在内的所有民间商业团体一律停止活动，将一切会务统交"商整会"，国民党员以及被控制的顺从者成了最重要的成员。根据中央执行委员会颁布的改组条例规定，这个新商会"须得遵守上海市党部的指导和训令，并且要受上海市行政当局的管辖"。所有商会成员"必须信仰三民主义"，"凡借助于反革命而对国民党进行过中伤者皆不得为会员"。

5月25日，"商整会"举行就职会议，国民党中央执行委员会、国民党上海市党部、淞沪警备司部、上海市社会局、中央工商部成为会议的主角。国民党中央执行委员会的张群将军讲话说，"上海总商会是在国民革命军到达上海以前成立的，那时，总商会的事务操纵在少数人手中，这些人与军阀勾结在一起"，而救国会和商民协会则是"由上海市商人自己建立起来的，完全建立在孙中山的思想理论基础上的"。中央工商部代表许建屏则宣称："上海商人们曾经是被上海总商会压制着的。现在好了，上海商界将要遵从中央政府的命令，计划组织一个新的统一的商会。"



▲孔祥熙主导的工商会议

一年多后的1930年6月，一个新的“上海市商会”诞生了。在公布的理事名单中，原来总商会的代表不到1/3，商民协会的代表成了大多数。一向重视自己独立性的上海民族商人阶层从此被剥夺了自主的代表机构，失去了对地方事务的管理权，并从其传统的活动中被驱逐出来。在上海总商会被瓦解之后，全国其他城市的商会组织相继遭遇了完全相同的命运。很多年后，白吉尔在《剑桥中国史》一书中评论说：“自19世纪以来，商业组织的发展得以掌握各都市社区的管理，现在被粗暴地扭转了。”

如果说蒋介石从组织体系上成功地将企业家阶层打成了一盘散沙，那么，宋子文则以更为巧妙的手段对企业家阶层进行了利益上的“绑架”。

自国民党军队进入上海的第一天起，它就把发行公债当成募资的重要方式之一。而在一开始，由于缺乏确实的信用保证，公债的发行十分困难，银行家们常常以此来要挟政府，蒋介石不得不采取了摊派和绑

架勒索的恐怖手段。研究金融投资出身的宋子文对银行家们的心思当然了如指掌，从1928年春季开始，他重新设计了公债发行的游戏规则。

具体的办法是这样的：当政府宣布发行一笔公债的时候，先将这些公债存入认购的银行，以此从银行取得现金贷款。一般来说，政府取走的现金相当于存入债券票面价值的一半。根据上海钱业公会留存的资料看，从1928年3月到1931年11月，该公会总共购入债券3060万元，而实际贷给政府的款项是1562.5万元。等到公债公开发行后，银行可以将债券直接投放到上海的证券交易所进行投机交易。这种优惠的贴现政策一下子让购买公债成了一个十分诱人的生意，公债的平均年利息是8.6%，加上大量的贴现，公债的年收益率达到了20%以上，有的可高达40%。当时，银行给工厂的年贷款利息一般是6%～8%，贷给商业企业的年利息是10%，与购买公债的暴利空间无法相比。另外，将债券在证券市场上进行炒作交易，还可获得更大的收益。

这简直是一个无法抵挡的诱惑，全中国的银行家们当即进入了宋子文设计好的游戏圈里，特别是资本最为雄厚的上海银行家们纷纷购买公债。此后的10年中，中央政府共发行24.12亿元的公债，其中七成卖给了这些自诩为全中国最聪明的人。

“公债热”导致了三个结果。第一是公债发行从“天下第一难”顿时变成了人人争抢的香饽饽，政府凭空拿到大笔资金，用于军事活动和工商业投资。第二是形成了一个狂热而危险的投机市场，上海金融业超级繁荣，私人储蓄和民间游资被导入政府行政性活动中。在30年代中前期，上海市民人人炒作国库券，用美国学者阿瑟·恩·杨格（ArthurN.Young）的话说，“投机成了上海人的一种生活方式”[111]。

第三是银行家们从此被政府“绑架”。由于新公债可以用一部分抵充旧公债，各银行为了维持旧债，便不断地购买新债，掉进了一个“循环式的陷阱”，而政府只顾借钱应付眼前，根本不考虑偿还。陈光甫、张公权等人在一开始也曾颇为担忧这样的做法将动摇银行信用，但是，在宋子文的强势推导和当前利润的诱惑下，终于不能自拔。据民国学者章乃器在《中国货币金融问题》[112]一文中的计算，到1932年前后，银行所持有的全部证券中的80%都是政府公债。因为有那么多钱借给了政府，他们不得不乖顺地坐到同一条船上，平等关系从此终结。台湾的中国经济史专家王业键因而评论说：“上海银行家的这种合作不仅解决了政府的经济困难，而且加强了政府对商业界的控制力量。当各个银行的保险柜里塞满了政府的债券时，也就是他们在政治上积极参与了这个政权的表现。”陈光甫、张公权、宋汉章等人一

向重视自己的独立性，可是后来相继进入政府服务，大半原因在此。

可是，如果政府真的兑现20%～40%的利率，那也算是一个很不错的生意。在下一个章节中我们即将看到，因政局动荡等原因，政府强行规定偿还的公债打折扣，有的甚至借故不还——那时候要惩戒一个企业家实在太容易，只要从抽屉里拿一顶“奸商”或“通共”的帽子就可以了。在政局动荡之际，公债的现货和期货市场价格每每上演大跌场景，民营银行损失惨重，从此再不能与国家力量抗衡。这场政府与民间的“猫鼠游戏”，以后者的鼻青脸肿、投告无门而告终。

除通过改变公债发行规则诱惑银行家之外，宋子文还同时设法控制了上海的证券交易市场，而整顿的对象就是虞洽卿控股的、几年前蒋委员长在这里当过“红马甲”的上海证券物品交易所。该所自1920年创办以来，每一届军阀政权都视之为肥肉，要么扬言取缔，要么层层加税，可怜虞洽卿玲珑斡旋，总算惨淡保全，而现在终于还是逃不出蒋介石政权的手心。尽管这是国父首倡，尽管蒋某人当年也曾在这里厮混，尽管交易所主人是他的恩公兼金主，但是出于“整理金融，牢控财源”的国策，他自然也无法宽容。

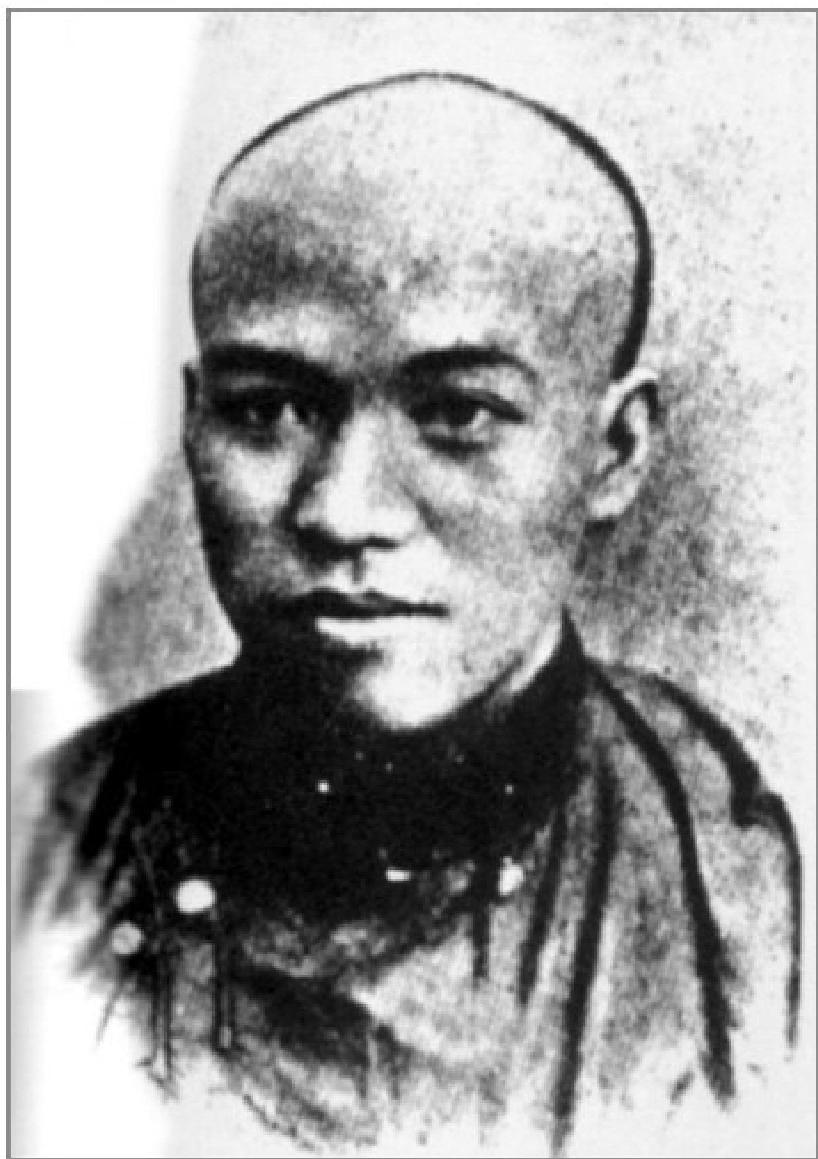
1929年10月，国民政府颁布《交易所法》，规定每一地区只准有一个有价证券的交易所，其他的交易所一律合并在内。上海证券物品交易所中交易量最大的棉纱交易率先被并入国营的纱布交易所。虞洽卿奋起挣扎，在给南京政府实业部的信中，他决绝地声称：“一息尚存，誓死必为之保全，任何牺牲所不惜也。”可是，大势已然不可逆转，各类交易物品被相继归并，证券部分并入证券交易所，黄金及物品交易并入金业交易所。到1933年秋，已成空壳的证券物品交易所被整体并入上海华商证券交易所。面对一个霸道、强大的国家机器，商人虞洽卿徒呼奈何。

这就是发生在1929年前后的上海故事。在短短两年时间里，蒋介石政权不但用武力统一了中国，而且将实力强大、很有组织性的企业家阶层打得落花流水。自1911年之后出现的民族资本主义繁荣景象到此戛然而止。从此后的中国变成黑白两色，非此即彼，中间的鸿沟里血海翻腾。

也许真是宿命所至，在这几年里，影响过历史进程的大思想家相继凋零。1926年7月，张謇去世。1927年3月21日，维新派头号领袖康有为病逝于青岛。6月2日，国学大师王国维自沉于北京颐和园昆明湖，遗言云：“五十之年，只欠一死，经此事变，义无再辱。”王国维之死被看成是中国传统文化没落的象征。晚辈学者陈寅恪在挽词中曰：“盖今日之赤县神州值数千年未有之巨劫奇变；劫尽变穷，则此

文化精神所凝聚之人，安得不与之共命而同尽，此观堂先生所以不得不死，遂为天下后世所极哀而深惜者也。”他为王国维撰写的墓碑文字是，“自由之思想，独立之精神”。

1929年1月19日，57岁的梁启超去世了。三年前，他因便血入北京协和医院诊治，诊断结果是一侧肾患结核坏死，需切除。院长刘瑞恒亲自主刀，但刘瑞恒竟判断失误，错取好肾。朋辈悲愤，欲起而诉之。梁启超曰：“国人学西医，能够开刀，而令我活到如今，已算是不错，我又何必告他。”遂死。刘瑞恒后来调离医院，到卫生部做了政务次长。梁启超死后，温和的立宪改良派再无精神领袖。



▲最后的温和立宪派领袖梁启超

就在梁启超去世的半年后，6月，国民党召开三届二中全会，依据孙中山“军政、训政、宪政”的“建国三时期”理论，宣告“训政时期规定为六年，至（民国）二十四年（1935）完成”。日后的史实是，国民党一再延缓召开国民大会，直到将近20年后的1948年才宣布进入“宪

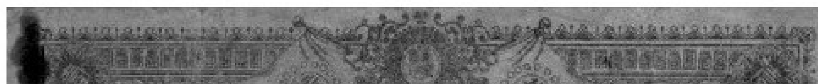
政”，而一年后即失去大陆。

史实讲述到这里，我们看到的都是蒋介石政权强势和恐怖的一面，如果据此认定它的主要经济工作就是勒索企业和贩毒，那么，它就是一个黑社会组织了。历史如同硬币，当然也存在着另外的一面。

我们正在讲述的10年，1928～1937年，在经济史上有时候也被称为“黄金十年”。在这10年里，工业经济增长率平均达到8.7%（也有学者计算为9.3%），为现代中国史上增长较快的时期之一。[113] 不过与前16年不同的是，这是国家强力干预经济的10年，是统制经济的10年，是国营事业和重工业高速成长的10年，是民营资本饱受压抑的10年。

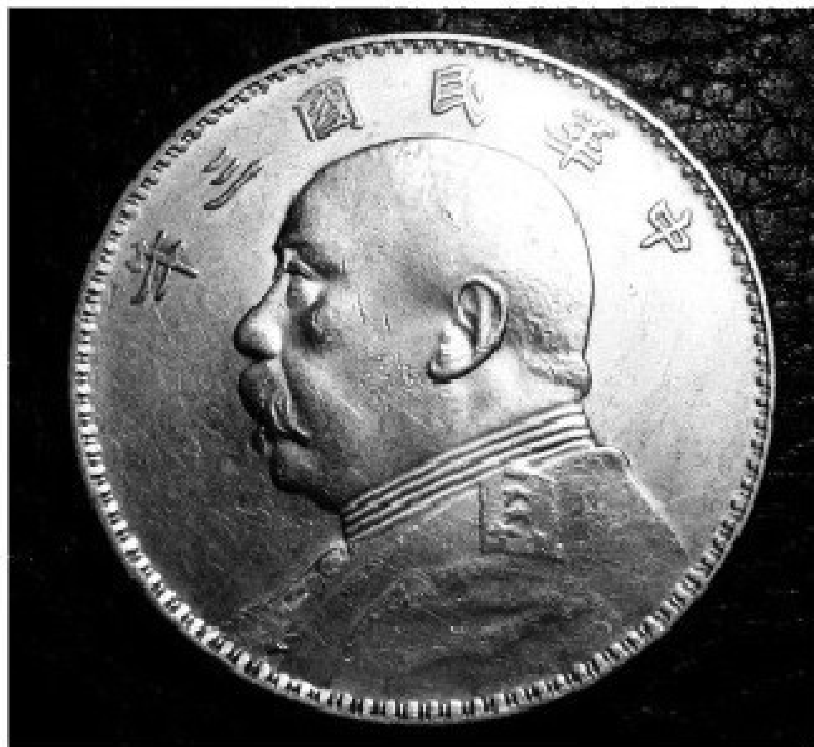
国民政府在经济重建上的建树也有值得记录的地方，其中最可称道的是经济主权的回收。自1928年年底统一了中国之后，政府迅速展开了收回利权的活动。1842年以来，清政府与各国签订了一大堆不平等条约，除了众所周知的巨额赔款之外，还有一个卡住中国经济“脖子”的关税限制。国家的海关管理权长期被英国人把持，进口关税超低，严重影响了财政收入。在过去的10多年里，北洋政府一直想要收回海关自主权和提高关税，却遭到列强的集体抵制。蒋介石一改过去跟列强集体谈判的办法，先是派宋子文与美国交涉。1928年7月，经过艰难的谈判，中美达成协议，同意中国关税自立。在随后的几个月里，英、法、日等各国相继宣布承认中国的海关自主权。国民政府随即宣布从1929年1月起实施新税则，进口商品的关税从4%大幅提升到10%，之后又增到25%。这一外交胜利，不但恢复了中国的主权尊严，更成为新政府缓解财政危机的主要手段。在1928年，年度关税收入为1.21亿元，到1929年就翻番上升到了2.44亿元，到1931年则达到3.85亿元。

政府在整顿国内金融秩序上的作为也有成效。在北洋政府时期，军阀各立征税门类，厘金制度无比混乱。更糟糕的是，货币没有统一，金块、银元宝、“袁大头”以及各种成色不等的银元、纸币都在流通，而且没有统一的货币标准和兑换制度。1928年7月，国民政府召开全国财经会议，提出以银元为基本单位、最终实现金本位制的改革方案，10月，成立中央银行。一开始，宋子文想把前身是大清银行的中国银行就地改组，遭到张公权的反对，于是另组央行，这也为七年后孔祥熙突袭中国银行埋下伏笔。金融改革的推进很艰难，1931年废除了流弊深重的厘金制度，1933年取消了银两单位制，同年成立票据交换所，担负起银行间账目结算的职责，之前这一功能由英国汇丰银行承担。最终到1935年11月，国民政府正式宣布实行“法币改革”，从而确立了统一的货币体制。





▲民国货币：银票



▲民国货币："袁大头"

在经济增长模式上，国民政府推行的是坚定的计划经济模式和优先发展国营企业的战略。

国民党政府的计划经济思想来源于“国父”孙中山。他历来主张大力发展国营经济，使国家资本在整个社会经济中占主导地位。在《孙中山全集》中处处可见类似的表述：“如欲救其弊，只有将一切大公司组织归诸通国人民公有之一法，故在吾之国际发展实业计划，拟将一概工业组成一极大公司，归诸中国人民公有”；“何谓制造国家资本呢？就是发达国家实业是也”；“中国国民党的民生主义，就是外国的社会主义”；“赶快用国家的力量来振兴工业，用机器来生产，令全国人民都有工作”。[114] 南京国民政府成立后，奉行的正是这一孙氏主张。

不过在1928年前后，在国家主义与自由主义之间，曾经发生过激烈的争论，毕竟在过去的16年里，民营资本得到了很大的发展，如今改弦更张，事关重大的国策变更与利益调整。在当年6月份的那次全国经济会议上，各项产业议题的讨论都出现了分歧。当讨论到钢铁、铁路、矿产等重大产业的发展思路时，有人主张“遵总理（孙中山）计划，将钢矿油矿及各特种矿收归国有，以实谋利益均沾政策”，“厉行收归官办，实为治本办法”。有人则认为“欲铁路发达，政府宜放弃国有政策，除个别重要干路外，悉委诸商办”，“实施矿业自由主义，并力行监督保护政策”。还有一种妥协的方案是，“由政府轫办，一旦办有成效，再行售归商办”。

在讨论设立中央银行的议题时，当场发生了激烈的争执。在存档的《全国经济会议专刊》中，记录了当时的争论景象。姚咏白说，“筹设国家银行，须先筹官股，办有成效后，再改商股”。叶熏说，“国家银行应与人民合作，则股本可由各团体分任”。陈行说，“无论官商合股或纯粹商股，苟政府有力干涉，则无所不可”。李鸣说，“自大清银行以来，均系中央集权制，因政治不良，故其实际不能表现，是政治不良并非银行制度之不良，现在总以国家银行制度为原则”。周亮说，“反对官办，不得已则宜官商合办，取董事制”。还有一个戴霭庐委员索性“掏糨糊”，说“组织股份公司自由买卖，不必表明官商合办”。各人观点之差异，于此可见。

在政府决策层，对国家主义的坚定已经成为一个国策。蒋介石便认为“中国经济建设之政策，应为计划经济”。全国经济会议两个月后，政府发布《训政时期施政宣言》，其中明确写道：“若夫产业之有独占性质，而为国家之基本工业，则不得委诸个人，而当由国家经营之。此类事业，乃政府今后努力建设之主要目标，并将确定步骤，以

求实行。以国民急切之需要而言之，必须首谋开发社会经济所赖以为发动之基本工业。”在这段文字中，由国营资本控制重要产业，并进行优先发展的战略已经描述得非常清晰。那么，所谓的“基本工业”又包括哪些产业领域？在与《训政时期施政宣言》配套的《建设大纲草案》中有详尽的列举：“凡关系全国之交通事业，如铁路、国道、电报、电话、无线电等；有独占性质之公用事业，如水力电、商港、市街、市公用事业；关系国家前途之基本工业及矿业，如钢铁业、基本化学工业、大煤矿、铁矿、煤油矿、铜矿等，悉由国家建设经营之。”所列领域，均为能源、资源型的上游产业。很显然，国民政府的思路与晚清盛宣怀的国营理念如出一辙，其未来轨迹及命运竟也毫无意外。

在这样的决策下，理论与口号迅速被文本化为一个个看得见摸得着的发展计划与运动。在《建设大纲草案》之后，政府又先后拟订“基本工业建设计划”（1928）、《实业建设程序案》（1931）、《国家建设初期方案》、“实业四年建设计划”（1933）、“重工业五年计划”（1935）、《中国经济建设方案》（1937）以及发动新生活运动[115]、国民经济建设运动等等。众多大型的冶金、燃料、化工、电气及军工企业在这段时间创建，形成了一个国营工业高速发展的高峰期。

除了种种内因之外，蒋介石的国家主义之所以能够成为主流选择，还与当时的世界形势颇有关系。

在20世纪20年代，处在战后复苏期的欧洲爆发了严重的经济危机，各国经济出现可怕的大滑坡，自由主义的经济理论遭到严峻的挑战。特别是德国，该国经济在1928年前后近乎完全崩溃，全国失业人数高达600万之多，约占全国总人口的10%，希特勒的纳粹党迅速崛起，在4年后很轻易地夺取了政权。希特勒在国内取消民主自由，煽起排犹运动，加强国家对大型企业的控制，发展国家垄断资本主义，在产业政策上，优先发展重工业（特别是军事工业）和基础产业，“熟练的工人进兵工厂，不熟练的工人修筑高速公路”。在这种“大炮代替黄油”的政策下，重工业畸形繁荣，失业人口锐减，一个超级军事强国十分恐怖地诞生了。相比较，新成立的苏联也以强势的国家力量干预经济，大力发展重工业，同样取得了引人注目的经济成就。正是在这样的背景下，主张国家干预经济的国家主义渐成欧洲政商界的主流意识。

大洋另外一端的美国，也在1929年前后陷入了空前的经济危机——这一年在任的美国总统就是30年前与英国人联手骗走开平矿务局的那个赫伯特·胡佛。

在过去的将近10年时间里，没有受到世界大战波及的美国一直处在一个经济高速增长的黄金时代。也正是在这个阶段，美国开始确立其世界霸主的地位。到1929年，美国家庭已经每户拥有一辆汽车，电冰箱、电扇、洗衣机、烤箱、收音机等家用电器迅速普及，股票市场空前繁荣。在不到4年时间里，道琼斯股票指数上涨了3倍。可是就在这一年的10月24日，纽约证交所突然爆发可怕的大崩盘，史称“黑色的星期四”。从此，美国进入持续4年的经济大萧条，8.6万家企业破产，5500家银行倒闭，失业人数从不足150万猛升到1700万以上，占整个劳动人口的1/4，整体经济水平倒退至1913年，道琼斯股票指数从1929年9月最高的381点到1932年7月的最低点41点，下跌了89%。自由主义的经济理论遭到空前质疑。

发生在德国、苏联以及美国的这些景象，无疑深刻地影响了中国的变革思潮。在晚清40年，强调国家控制的官商逻辑是主流，而民国最初的16年，则是管制宽松的民营经济黄金年代。到1929年前后，随着国内外形势的转变，国家主义再次抬头，中国经济从此进入另外一个新的成长时期。

在对这一国营企业建设热浪的观察中，一个让人很好奇的问题是，国民政府的投入资金是从哪里来的？

一个大规模的工业振兴运动需要巨额的资本金投入，这是一个常识。在130多年的中国经济史上，国家在干预经济的初期，资本之匮乏是一个共同的难题，而不同的决策人采取了不同的策略。晚清的洋务运动靠的是对外大举债和鼓励民营资本的参与，因此有了官督商办的体制。1949年之后的新中国，毛泽东靠的是苏联援助、对农业收入的吸取转移和“勒紧裤腰带”。1978年的改革开放初期，邓小平起初也曾寄希望于引入600亿美元的欧美资本，建设120个重大工程，在初衷落空后，被迫转而在南方开放“特区”窗口，试图引进香港华人资本以及扶持乡镇企业的体制外崛起。对于1928～1937年的国民政府来说，资本投入同样乏力。

根据《剑桥中国史》的记录，在这10年中，政府的实际财政收入为57.29亿元，仅占其实际支出总额的79.4%，其余部分不得不举债度日，也就是说，这是一个入不敷出的政府。即使这为数不多的财政收入，也绝大部分用于军事及债务支出。数据显示，10年间政府的军事及债务支出高达53.22亿元，相当于其实际收入的92.9%——在这个意义上，蒋介石政权实际上是一个如假包换的“军政府”。据此可见，财政对国营企业的投入十分可怜。

在外资引进方面，政府的成绩也十分糟糕。在整个30年代，西方世界

陷入严重经济危机，根本无力东投。10年中，国民政府中央一级机构仅借外债17项，实际债额1.61亿美元，年均1600余万元，比晚清及北洋政府时期所借外债少许多，与其计划利用外资目标相去甚远。

在内财政不足，在外引资乏力，那么，数以千计的国营工厂是靠什么建起来的？国民政府的经济领导者到底有怎样“以小搏大”的财技？秘密埋在下面这些地方：

第一，发行高利率公债，把民间资本圈进来。10年间发行的20多亿元公债成为军事和经济建设的重要血源。用陈光甫的话说就是，“年来国外无新投资，自中央政府成立以来，全恃内债抵充，预算不敷”。

第二，大量接收“逆产”。这又是一个“无本生意”。政府出台《处理逆产条例》，规定将北洋政府所有的国营企业全部收归国民政府所有，连北洋军阀在企业中的个人投资也予以没收充公。据此，政府相继接收江南造船厂、上海兵工厂、汉冶萍钢铁联合体、中原煤矿等众多企业，晚清及北洋政府的所有国营成就全部收入国民政府囊中，一个所谓的“战地政治委员会”还把黎元洪、张作霖、张勋等老军阀在棉纺、煤矿等企业中的私人股份也一一没收。一些已经实现民营化的洋务企业，如轮船招商局也被迫再度国营化。

以零成本的方式收到一大批工矿企业，可还是要有投入才能扩大再生产。这时候，政府又想出一个好办法，那就是把企业再抵押出去，从银行套出资金。如此循环往复，国营资本当然越来越大。国民政府有一个中央直属的“建设委员会”，委员长就是当年捐钱给孙中山的张静江。该委员会在1928年成立的时候，只有不到10万元的资本金，到1937年竟已扩张到5000余万元，其采用的办法就是“接收——抵押——入股”。

第三，利用经济危机，大量收编民营企业。1934年前后，国内爆发金融危机，孔祥熙、宋子文等人乘机把手伸向民营工业，先后入股或收编众多知名企业。这些“事迹”，在后面的章节中有详细的描述。

第四，出现特殊的区域经济发展模式。国民政府在名义上统一中国，实际上，一些省份仍然由军阀控制，他们出于“自治建设”理念，也在这10年中取得了很大的经济成就。其中最突出的是阎锡山在山西的建设。阎锡山是近代中国政坛上的一个“不倒翁”，他从辛亥革命起就开始统治山西，前后38年，因而得了一个“阎老西”的外号。他奉行的是“三不二要主义”，即“不入党、不问外省事、不为个人权利用兵，要服从中央命令、要保卫地方治安”，总之，管好山西事，关门当大王。他干的最夸张的事情是，把山西的铁路修得跟其他地方的铁轨规

格不一样，山西境内的正太（河北石家庄正定到太原的铁路，后名石太线）和同蒲（大同到蒲州的风陵渡，后来风陵渡划归芮城）两条铁路干线采用的是法国型1米窄轨，而不是全国统一的1.435米宽轨，这造成省外的军事势力和商品无法直接通过铁路进入山西。他还在省内发行一种独有的地方货币“物产证券”，山西商家或企业主生产多少物资就发多少券，然后又以券换物。多年来，阎锡山在山西采取的是休养生息的政策。1930年前后，他提出“造产救国”的口号，成立经济建设委员会，制订了山西省政10年建设计划，组建了山西人民公营事业董事会，大力投资创办公营企业，如山西银行、兵工厂、炼钢厂、机器厂等。他还组建了一家西北实业公司，自任总经理，近10年中改造及创建企业33个，拥有员工2万人，成了一个涉足多个产业的“工业托拉斯”。其平均资本是全国2800多家最重要工厂均值的6倍，其机器厂工人占全国机器工人总数的40%，炼钢厂可产48种合金钢，技术和产能在全国首屈一指。到1937年，山西形成一个庞大的国营资本体系，资产达到2亿元，成为一个稳定、繁荣的“模范省”。与山西情况相近的是广东省，两省的国营工业资本额竟占到全国地方国营工业资本总额的60%。据许涤新在《中国资本主义发展史》一书中的研究，到1936年，中央政府控制的国营工业资本总额为1.16亿元，地方国营工业的资本额为1.56亿元另加61.6万两白银，后者的成就超过前者。[116]

除了山西、广东的实业发展之外，东北是一个更特殊的情况。跟阎锡山一样，奉系军阀张作霖、张学良父子曾经长期统治东三省，号称“东北王”。到1929年前后，东北形成了以钢铁、煤炭为中心的重工业体系和以粮食加工、纺织、食品工业为中心的轻工业体系，其规模已经比肩江南。当时国内仅次于上海的国际大都市是哈尔滨，有34家外资银行在哈埠开设分支机构，它与巴黎、纽约等国际金融中心直接业务往来，哈埠的金融动态左右远东的金融形势，在哈尔滨的外国商业机构达1809个。在1928年，以出超实际利益[117]比较，哈尔滨的滨江海关稳坐全国六大海关头把交椅，成为全国最大的面粉生产和出口基地、酒精和啤酒生产基地，而辽宁的大连是仅次于上海的全国第二大海港。1928年5月，哈尔滨车站已经可以出售直达欧洲各城市的客票。1931年，日本悍然发动“九一八”事变，霸占东三省，建立满洲国。在后来的14年里，日本先后投资20亿美元用于交通运输网络和工业化建设，满洲全境的铁路里数达到6000英里，公路约6万英里，为全国铁路、公路最密集的地区，煤的产量达3000万吨，鞍山钢铁厂每年能生产200万吨生铁和150万吨钢，众多的机器、化学制品、汽车甚至飞机工厂建成。大连、长春和沈阳相继成为大工业城市，其中长春是亚洲第一个全面普及抽水马桶和管道煤气的城市。费正清在《美国与中国》一书中认为：“满洲作为一个工业基地，在日本人的开发

下，其工业产值超过了中国其他地区的总和。”[118]

对1928～1937年这10年进行评价是十分困难的，这在史学界一直众说纷纭。

整体而言，这段时间的经济成就还是显著的。国民政府在收回国家经济主权以及重建金融秩序上的努力值得称道。在中央政府及地方军阀政权的努力下，工业经济得到了一定程度的发展，以扶持国营事业为宗旨的国家主义成为主流的经济思想。强大的国家主导意志，产生了聚集能量的专制力量，并提高了投资的效益和效率。经过这一段集中式建设，中国基本完成了重化工业和全国运输网络的布局，也完成了诸多中心城市的市政建设。

与此同时，私营资本集团受到了压抑和排挤，国营体制内在的制度弊病无法避免。早在1935年，一个叫A·H·约翰的英国人便在《中国的贸易与经济：1933～1935》一书中观察到：“中国的工业投资，尤其是在那些享有垄断便利的领域中，官方的参与常常导致企业运营过程中对技术和商业因素的忽视，并因政局的变动而导致企业行政管理的非连续性。”民国经济学家方显廷的评论更是生动：“我们国营事业，证诸以往，率皆有始无终，议而不决，决而不行，为政府之惯技。计划迭出，实行无期，堆积案头，徒壮观瞻。”

除了体制的弊端之外，一个更具危害性的流弊是，在国家主义和发展国营实业的大旗下，官僚资本迅猛壮大。国民党政府最主要的经济操盘人宋子文、孔祥熙及张静江等人都拥有庞大的私人资本，由实业而入政府服务的诸多人士也身兼政经两职，他们成为困扰经济健康发展、滋生严重腐败现象的最大毒瘤，最终导致了政权的合法性危机。

1929年之后，国家力量如日中天，群星顿时黯淡失色，中国商业界告别了市场型企业家辈出的时代。此景再现，将在整整50年后的改革开放时期。其间，唯一的“异数”，是一个远离中央控制范围的企业家。

这年开春，卢作孚（1893～1952）从一个叫谭谦禄的商人手里买下一艘轮船，改名“民望”，这是他的民生轮船公司的第三艘船。从此，民生逐步成为重庆长江水段最主要的民营航运企业。这个人有着典型的川人长相，面庞瘦削，个子很小，看上去显得十分文弱，做起事来却干劲儿十足。这一年他才37岁，但是见到他的植物学家胡先骕则在一篇《四川杰出人物卢作孚及其所经营之事业》一文中描述说，“在人眼里已是貌若五旬，须鬓苍白”[119]。胡先骕继而说，一经接触，就能感受到卢作孚的理想家气质，他目光冥然而远，声音清而尖锐，办事的热忱，舍己为人的精神，处处都像个宗教改革家。这是一个乱

世中的理想主义者。



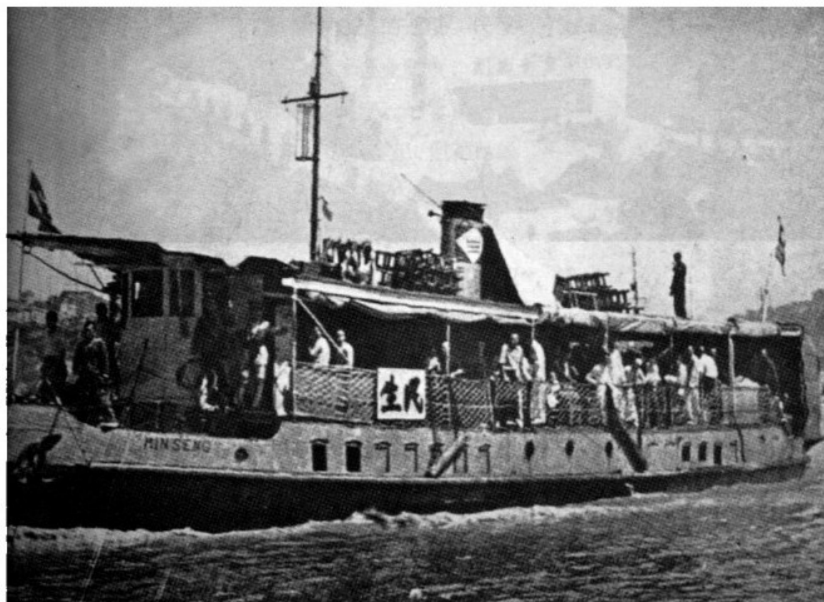
▲卢作孚

卢作孚是文人出身，却有惊人的商业天才。当时长江航线上的民营船运业非常落后，航期不固定，往往客满才发，客运与货运也混搅在一起，船上脏乱不已，客户服务更是谈不上。民生在制度设计上有许多创新，比如定期航行，新辟航线，以客运为主，避开以货运为主和船舶拥挤的航线，再就是稳定运价，建立信誉。卢作孚为公司设计了很

多基本管理规则，从“经理须知”、“船长须知”到“驾驶员须知”、“轮机须知”、“理货须知”、“茶房须知”、“水手须知”，实际的工作方式、程序，从早到晚，从开船到靠岸，应有的工作都规定得详细无遗，分工明确，责任到位，从一开始就俨然是一个现代的航运企业。长江有一个冬季枯水期，航运往往无法保证四季定期，卢作孚的第二条船就是专门在上海定造的，载重只有34吨，吃水很浅，适合枯水期航运。

当时的四川省被川系军阀刘湘、杨森控制，名义上服从南京政府，却是割据的局面，所以，卢作孚的事业没有受到国民政府的国家主义的影响。到1929年，民生三条船的总吨位不足230吨，还不如许多公司一条船的吨位，但卢作孚却雄心万丈，决心以小搏大、统一整个长江上游的航运业。他实施了有效的兼并策略，将重庆上游至宜宾一线、下游到宜昌一线的华商轮船公司逐步吃掉。民生的原则是，只要愿意出售的轮船，不论好坏，民生一律照价买下。愿意与民生合并的，不论负债多少，民生一律帮他们还清债务，需要现金多少即交付多少，其余的作为股本加入民生。卖船给民生或并入民生，所有船员一律转入民生工作，不让一个人失业。接收一条船，就按民生的制度运转。到1931年前后，民生船只数达到12艘，总吨位扩张到1500吨，员工人数500多人，已成长江上游最大的民营航运企业。

卢作孚从投身商业的第一天起就怀抱着济世的理想，因而有着特别的焦虑与悲悯。在日后一篇总结毕生经商心路的文章《一桩惨淡经营的事业》中，他写道：“我自从事这桩事业以来，时时感觉痛苦，做得越大越成功，便越痛苦。”[120] 年轻时的他崇尚革命，时刻准备做一颗唤醒民众的“炸弹”，而成为企业家后，却心境大改，愿意以更为建设性的方式来实现改善社会的理想。他自比为“微生物”。他说：“炸弹力量小，不足以完全毁灭对方，你应当是微生物，微生物的力量才特别大，才使人无法抵抗。”张謇式的理念成为他的目标。



▲民生的第一条船

在民生事业规模初具之后，他便仿效张謇在北碚开始社会试验。北碚是重庆附近的一个地区，山岭重叠，交通困难，地处四县之交，兵匪横行，无人管束，城区肮脏混乱。卢作孚就在这么一个地方实践他的理想。从1927年起的三年里，他建起了中学、工厂、医院、科学院、公园和植物园，倡导文明、整洁和健康的生活。他没有像张謇那样投入巨额资金改善北碚的硬件设施，却把大量人力、物力投注于人的教育。在所有的新设机构里，他聘请的都是20多岁的文化青年，试图以清新的朝气一点一点地改变沉淀千年的陋习。他的工作竟然收到了让人惊奇的成效。到20世纪30年代初期，北碚已成为四川境内最先进的地区，著名记者杜重远曾到北碚访问。他在重庆时，触目所及的是衣冠不整的军人、乌烟瘴气的鸦片馆和妓院以及委靡的民众，但一到距离重庆市区仅仅几十公里外的北碚，却全然是另外一番景象。杜重远赞叹说："昔称野蛮之地，今变文化之乡。"[121] 北碚大名从此传闻天下，成了继南通之后的又一个"全国模范之地"。

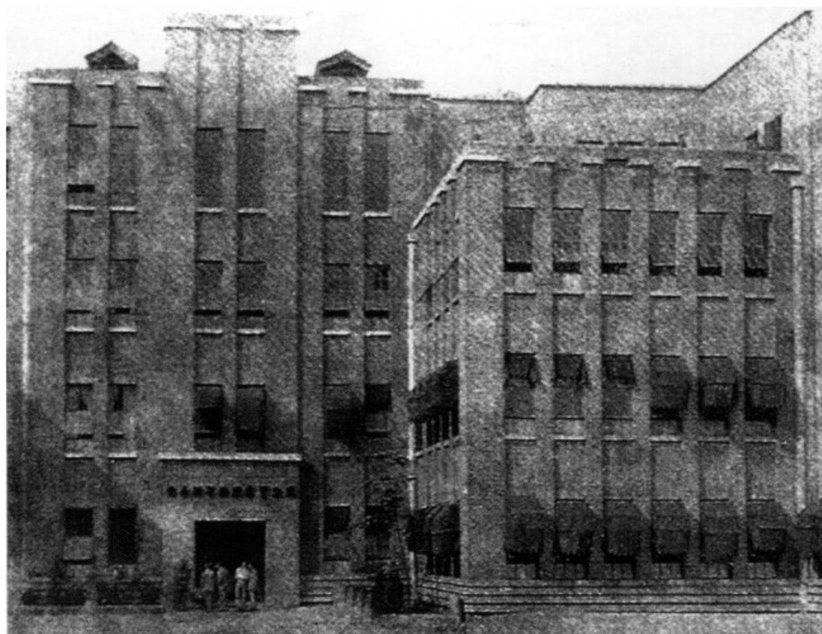


▲民生的广告画

卢作孚的思想中有十分朴素的社会主义色彩，在《建设中国的困难以

及必循的道路》一文中，他曾经很详尽地写道："我们的预备是每个人可以依赖着事业工作到老，不至于有职业的恐慌；如其老到不能工作了，则退休后有养老金；任何时候死亡有抚恤金。公司要决定住宅区域，无论无家庭的、有家庭的职工，都可以居住。里面要有美丽的花园，简单而艺术的家具，有小学校，有医院，有运动场，有电影院和戏院，有图书馆和博物馆，有极周到的消费品的供给，有极良好的公共秩序和公共习惯。"在后来的10余年中，他确实也是这么实践的。

卢作孚的实业和名气越来越大，但他本人却保持着苦行僧式的自律生活。他曾在民生公司的会议上描述自己的作息时间："我从早上七点半迈进公司的大门，一直要工作到晚上十一二点，才能够回家。"身为企业总经理，他的夫人、孩子坐民生轮船，一样按职工家属买半票的规定买船票，和其他乘客一样排队等候上船，规矩地坐在舱里。有时被船员认出，请他们到经理室去坐，他妻子坚持不肯。民生公司为职工在重庆修建了一个"民生村"宿舍，全部是平房，一家人住一套。但是，卢作孚本人却没有搬进去住。他的家租住红岩村2号，那是一栋一楼一底的房子，住了4家人，厕所在房子外面的菜地里。美国《亚洲和美国》杂志描述过他的家居环境："在他的新船的头等舱里，他不惜从霍菲尔德进口刀叉餐具，从柏林进口陶瓷，从布拉格进口玻璃器皿，但是在他自己的餐桌上却只放着几只普通的碗和竹筷子。甚至这些船上的三等舱中也有瓷浴盆、电器设备和带垫子的沙发椅，但成为强烈对照的是，他那被称为家的6间改修过的农民小屋中，围着破旧桌子的却是一些跛脚的旧式木椅。"这段文字，如金如玉，百年不朽，照出了一个中国企业家的锐度和高远境界。



▲民生重庆大楼

1930年开春，卢作孚出川东行，考察华东、华北和东北等地，历时半年。5月，他再度来到南通，此时张謇已离世四年。他停留三天，参观了张謇所创的学校、工厂和公共事业，斯人已亡，旧景犹在，卢作孚感伤与感奋交集。他对友人说："我羡慕张先生的精神，羡慕他创造事业的精神，尤其羡慕他在无形中创造出伟大事业的精神。"他还来到无锡，参观了荣家兄弟的面粉厂和棉纺厂。之后，他考察东北，在那里，他目睹了日本人的经营活动，并深深震撼于日人的治理能力。"第一是秩序。从大连码头，沿着南满铁路，凡日本人经营的市场、车站和火车都秩序井然。第二是准确、清楚。从指引方向的地图、路标，到参观时介绍情况，凡数字都准确，凡情况都清楚，事业中的工作人员，都明了事业的全部情况。"正是在这种"有序"中，曾经当过报社主笔的卢作孚预感到了国家所可能面临的磨难。他在游记中写道："德国已成过去，俄国尚有所未知，日本则方进取未已，为东北最可顾虑的问题，十分紧迫，尤其是我们应该觉悟的。"

东行归来后，他把所写游记感触编成《东北游记》一书，分送亲友政要。他在序言中说，看到日本人在东北的所作所为，才知道他们的处心积虑，才对"处心积虑"这个词有了深刻的理解。

他的这个预感竟很快变成了噩梦般的现实。

1932 救亡的经济

我的家在东北松花江上，

那里有森林煤矿，

还有那满山遍野的大豆高粱。

我的家在东北松花江上，

那里有我的同胞，

还有那衰老的爹娘。

九一八，九一八，

从那个悲惨的时候，

脱离了我的家乡，抛弃那无尽的宝藏。

流浪，流浪……

——张寒晖：《松花江上》，1932年

1931年6月22日，美国《时代周刊》以《在轮胎上》为题，报道了沈阳兵工厂制造出中国第一辆载重卡车的新闻。文章称，卡车的发动机、齿轮及其他复杂部件均从美国进口，中国工人能生产钢材、车架和散热器。工厂负责人对记者说："这是100型的，计划建立一条生产线，每月生产5辆，每辆车的轮胎载重量为1万磅（约5吨）。我们还将每月生产10辆75型的，每辆车的轮胎载重量为7500磅。"

仅仅三个月后，这家中国最大的兵工厂和正在建设中的卡车生产线就落入日本关东军手中，同时被"接收"的还有数百架自制的军用飞机。

进入1930年之后，战争的幽灵一直如展开翅膀的黑色巨鸟，笼罩着苦难的中国大地。

翅膀的一翼是内战。1930年春夏之交，全国所有反对南京政府的军事势力集结在一起，阎锡山、冯玉祥、李宗仁以及武汉汪精卫结成同盟，与蒋介石一决雌雄，史称"中原大战"。战事从5月打到11月，双方投入兵力逾百万，战线绵延数千里，是自太平天国之后最大规模的内战。战事几度胶着，反复诡异，最终蒋介石取得胜利。此后，国内

军阀再无人敢于与他正面较量。中原大战刚刚打完，蒋介石迅即将枪口对准江西井冈山的共产党部队。从11月到下一年的6月间，他前后动用60万兵力对苏区发动了三次“围剿”，谁知竟全部以惨败告终，他终于遇到了一生最大的对手毛泽东。



▲张作霖被炸现场

翅膀的另一翼是外患。正如卢作孚在东北亲眼所见，日本对资源丰富的东三省早已“食指大动”。1931年9月18日傍晚，日本关东军在沈阳北面约7.5公里处，离东北军驻地北大营800米处的柳条湖南满铁路段上炸毁了小段铁路，然后嫁祸东北军，出兵进击北大营。正在北平城里夜宴跳舞的少帅张学良采取“不抵抗政策”。不到半年时间，东三省100万平方公里失陷，张家父子在东北苦心打下的工业基础，成为日本日后发动全面对华战争的主要动力源。[122] 关东军游说已经退位的清朝末代皇帝溥仪，北上建立傀儡政权“满洲国”。这就是震惊世界的“九一八”事变。

1932年1月28日，日军以保护日侨为由进犯上海，日机轰炸闸北华界。中日军队激战闸北，600多家工厂、4204家商号和1.97万座房屋被毁。5月5日，中日在欧美各国调停之下签署《淞沪停战协定》。

“九一八”事变的爆发，让中国再次处于危急的存亡关头。一曲《松花江上》，刺痛四万万国民。反日情绪空前高涨，各地学生纷纷游行请

愿，各地再度爆发势不可当的抵制日货运动。1931年10月26日的美国《时代周刊》第二次以蒋介石为封面人物，在新闻中，抵制日货成了重要的报道内容。

在上海，那些敢偷偷摸摸卖日货的店主，上周受到由“反日协会”自己任命的中国“警察”的严厉惩罚，哭哭啼啼地被关进临时设立的监狱。

这些不爱国的商人吓得说不出话，跪在反日协会审判者面前不停地磕头求饶。“审判员”处以罚款，惩罚他们卖日货的罪行，“罚金”达1万墨西哥元（2500美元）。凡是被处以罚款而称无力支付的店主，就被押进反日协会的监狱，在里面挨饿。这种怪异的审判，以各种方式出现，公然违法的行为却在各地得到中国公众舆论的支持——人类1/4民众的舆论。成千上万的城市与乡镇，爱国者汇成一个整体，发出如下神圣的誓言（由中国首都南京的全部师生宣誓过）：“对着青天白日，对着我们的祖国，对着我们祖先的陵墓，我们全体教职员工和学生发出庄严宣誓，只要我们活着，就永不使用日货。如果违反誓言，老天可以惩罚我们，别人可以处死我们！”

全世界的唐人街纷纷抵制日货。在安大略省温莎市的白人，吃惊地看到400名加拿大华人采取与波士顿茶叶党同样的举动，把价值6000美元的日本茶叶、丝绸和海鲜集中在一起，浇上汽油，由温莎德高望重的李枫（Fong Lee，音译）发表鄙视日本的演讲，然后点燃货物。在太平洋彼岸，美国航运公司高兴地看到日本的公司取消了中日航班，自己则多了生意机会。

正如《时代周刊》所描述的，此次抵制日货运动的激烈和全面超过了以往的任何时期，并出现了新的运动倾向：一是民族主义热情下的准暴力化，二是政府积极参与的制度化。

“九一八”之后的第十天，北平就举行了20万人参加的抗日救国大会，人们烧毁日本商品，要求对日宣战，收复失地。同日，南京、上海的2000多名学生上街请愿，冲击国民政府外交部，外交部长王正廷被学生打伤，后被迫辞职。其后一月内，超过100个以上的城市都举行了万人聚会抗议活动。在商业和银行业，抵制日货被严格地实施，上海、广州等地的银行断绝与日本的一切交往，搬运和码头工人拒绝装卸日本货物，日资企业的雇员被强烈鼓励辞去他们的工作，否则，就可能遭到殴打。据当时的《申报》报道，“在上海买卖日本产品事实上已是不可能”。

目睹了当时情景的美国记者埃德纳·李·布克记载说，1931年的抵制运动“对中国这样进行抵制活动的老手来说也是前所未有的”。她看到一

个与日本商品有关的商人被扔进木笼，“暴露在众目睽睽之下——就好像是一只销售了日货而背叛他祖国的奇异野兽”。人们对那些采取了过激行动的人持宽容态度，甚至将之视为民族英雄。在武汉，有人因把一枚炸弹扔进一家被认为销售了日本衣物的商店而遭逮捕，他仅仅被处以缓刑就释放了。各地的日本侨民都遭到了不同程度的袭击。1932年1月18日，上海三友毛巾厂的激进爱国工人殴打了几个日本僧人，导致一人死亡。两天后，日本侨民放火烧了这家工厂，这成为“一·二八”日军攻击上海的直接导火索。

在此次抵制运动中，民众表现出超乎寻常的高道德标准。日货被定名为“仇货”，也就是仇人生产的商品，是宁可饿死也不能使用的东西。抵制活动到了“逢日必反”的地步，上海市商会收到来自厦门的商人来信，要求澄清朝鲜人参该不该抵制。商会随即展开调查，发现日本三井贸易公司垄断了朝鲜人参的贸易，因此，认定“朝鲜人参是日本产品”。商会当即给厦门的商人团体以及各港口发送电报，并在市民大会上号召大家不要再买朝鲜人参。在天津，一个叫宋则久的商人把自己的“天津工业售品所”更名为“天津国货售品所”，发誓商店只出售国货商品。当地的《庸报》报道说，有人发现售品所出售的女大衣用的是日本纽扣，宋则久当夜查验所有的女大衣，没有发现日本纽扣，第二天他下令再彻查一遍，结果在法租界的一个分所里，真的找到几件使用了日本纽扣的女大衣，宋则久当即开除了分所的主管，并公开登报向市民道歉。

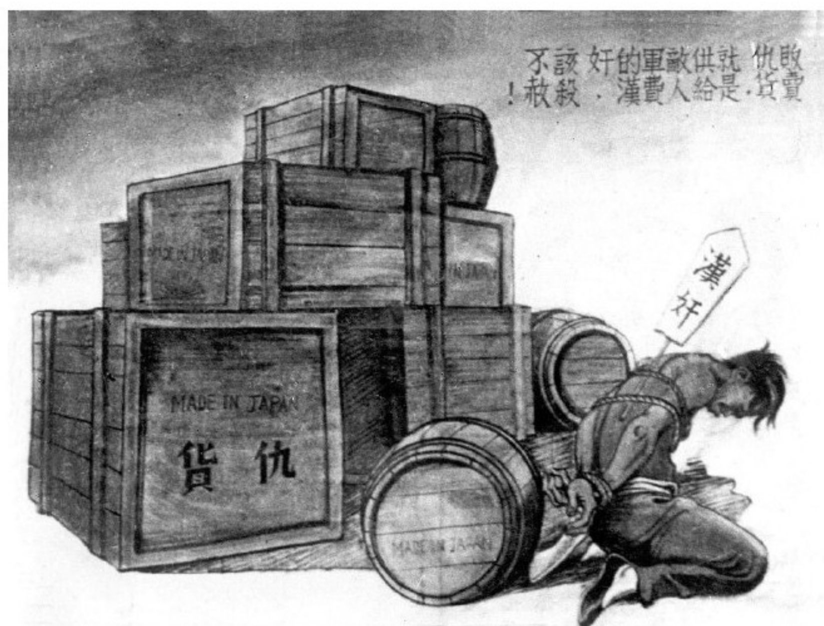


▲《时代周刊》上的蒋介石

人们还重新定义了“奸商”的概念。在传统意义上，这是指“卑劣、诡计多端的商人”，而在民族危机的语境里，它被升格为“叛国的商人”，所有出售日本商品的商人都成了叛国者，而这是“人人得而诛之”的。在郑州，一个销售日本香烟的中国商人被迫“头顶一张巨大的香烟纸板盒，在一场大型示威中游街示众”。妇女被要求一定要使用国货，否则就形同妓女。在一篇题为《国货与妓女》的文章中，作者以女性的

口吻写道："我认为穿国货是一件最高贵和荣耀的事情，相反，如果让自己全身穿着舶来品，不仅会被认为身体下贱，也是件无比难堪的事情。"

在其后相当长的时间里，对日货的抵制已经成了一种全民性的情绪，在某种程度上超出了理性的范畴。在1932年发表的中篇小说《林家铺子》里，作家茅盾形象地描述了当时抵制洋货的某种现实："小伙计们夹在闹里骂'东洋乌龟！'竟也有人当街大呼：'再买东洋货就是忘八！'……大家都卖东洋货，并且大家花了几百块钱以后，都已经奉着特许：'只要把东洋商标撕去了就行。'他现在满店的货物都已经称为'国货'，买主们也都是'国货，国货'地说着，就拿走了。"[123]



▲战争时期抵制日货

跟以往历次运动的情况完全相似，企业家阶层是抵制日货的积极参与者和得益者。

在坚决的抵制浪潮下，在华日资工厂遭到毁灭性的打击。日本最大的对华实业投资在棉纺织产业，当时有43个日本工厂，其总投资额为1.49亿美元，而重要的华资工厂有81个，总投资额为1.3亿美元，日企占纺纱生产总额的38%、占织布生产总额的56%。"九一八"之后，这些工厂相继陷入停滞。

作为纺织业重镇的上海，在抵制运动开始的前几个月，一些华资工厂曾经因为原料短缺而陷入严重的困境。1932年2月的《申报》报道，全市113家丝厂只有20家仍在开工，针织企业有1/3被迫关闭。从日本纺织工厂主动离职或被辞退的数万工人成了危险的失业群体。但是不久，情况得到了控制，日本工厂失去的市场份额被华资企业抢走。

在天津，一个叫赵子贞的企业家创办了东亚毛纺织有限公司，生产羊毛制成的布料。当时市场上最畅销的同类产品正是日本货，赵子贞给产品起的商标是“抵羊”，也就是“抵制洋货”或“抵制东洋货”的谐音，商标的图形是山海关、长城和两只争斗的公羊，一看就知是中国人制造的布料。在上海，还有一家章华毛纺厂索性将自己出品的毛织品起名为“九一八”牌。

在四川，卢作孚是救国会重庆分会的核心成员之一。他在民生公司轮船的卧铺床单和职工宿舍的床单上都印上了“梦寐毋忘国家大难”的字样，以此激励国人的爱国之心。另外，他还特地制定了一套针对日资轮船的服务标准：“招待乘客和蔼周到的精神要超过日船；保护客货的办法要超过日船；保护船身，节省费用的精神要超过日船；清洁整饬调理秩序的精神要超过日船；对于乘客要随时提起抗日救国的精神。”靠这样的精神和服务质量，民生公司的轮船大受欢迎，许多人宁愿多等几日也不愿搭乘日本轮船。



▲吴蕴初的天厨味精厂旧址

吴蕴初（1891～1953），是这段时期涌现出来的最出名的爱国企业家之一。20世纪初，日本科学家从海藻类植物中提取出了谷氨酸钠，发明了可以使菜肴更为可口的“味之素”调味品。在20年代，中国的味精市场被日本“味之素”完全垄断。1922年，化工专家吴蕴初摸索研制味精成功，建成上海天厨味精厂，以“纯粹国货”的口号与日本“味之素”竞争。他的出现引起了日商的警惕，生产“味之素”的铃木商社向中国专利局提出抗议，认为“味精”两字是从“味之素”广告当中的“调味精品”转化而来的，要求取消“天厨味精”的商标。吴蕴初把这个事件演化成了一场民族产业的保卫战，他发动国内的食品企业联合请愿，媒体更是大力支持，最后，日商只好不了了之。吴蕴初积极参与了中华国

货维持会的工作，他是很多反日组织和抵制活动的主要捐助者。1926年，天厨味精获得费城国际展览会的金奖。“九一八”事变的爆发，让吴蕴初再次得到了打击日本企业的机会。在汹涌而来的抵制日货运动中，天厨味精及其他冒出来的国产味精工厂成为市场的主导者，“味之素”撤离了绝大部分的中国市场，最后只在日军控制的东三省销售。天厨味精的成功让国人士气大振，被认为是国货战胜日货的经典案例。1934年3月，吴蕴初捐赠一架轰炸机给国民政府，3万人参加了在上海虹桥机场举行的捐赠仪式，在飞机的机身上印着两个很大的字：“天厨”。

在过去几年，国民政府对于抵制日货运动持一种很暧昧的态度。一方面，它很希望借此形成一股可以凝聚的民族力量，缓解丛生的国内矛盾。此外，决策者也将抵制洋货看成是鼓励民族工业以及贸易保护的一种战略。在1928年，蒋介石在参加一个国货展览会的开幕式时便曾经宣称：“国民政府是要提倡国货，要振兴实业，要挽回利权，使外国货在中国没有销路，大家都用国货来打倒帝国主义。”而另一方面，为了维持与日本的外交关系，政府也曾经多次强行解散反日团体。

“九一八”之后，中日虽未正式宣战，但是已形同仇国，政府开始走到前台，国民党的各地方党部都公开地参与到了抗议和抵制活动的组织工作中。抵制活动开始形成制度化，与仇日有关的“五九”、“九一八”都成为固定的抵制日货活动日。在1932年年底，国民政府宣布下一年为“国货年”，1934年为妇女国货年，1935年是学生国货年，1936年是市民国货年，而提倡国货的最重要主题之一就是呼吁民众坚决反对日货。

对于政府来说，“九一八”的另外一个结果是，关于经济增长模式的讨论变得别无选择。在过去的几年里，自由经济模式与国家主义模式的争论不绝于耳。自日本占领东三省后，几乎所有人都明白，中日之间，必有一战，于是，国家存亡成了一个超乎一切的命题，国家主义的战略成了政商共识。蒋介石在这一年的讲话中多次强调，“中国之工业发展，应偏重于国防方面”，“中国经济建设只有在军事建设的基础上才能实现”，目前中国最紧迫的任务是“建立一支规模虽然不大，但却有统一装备、第一流的、机动性强的武装力量”。谭熙鸿主编的《十年来之中国经济》（1948）记录道，当时“建设国防经济，发达国营工矿事业的呼声，遍于全国上下”[124]。在这样的大环境中，一个新的名词“统制经济”出现了。它强调国家力量对经济的干预，优先发展军事工业和重工业，国营事业的扩张和整合速度大大加快。

1932年11月，洋务运动的仅存硕果之一、国内最大的航运企业轮船

招商局再度收归国营。行政院副院长兼财政部长宋子文在呈报行政院的报告中称：“兹与沪上各界领袖协商，均谓非借众力不足以恢复信用，非收回国营不足以根本规划。”

南京政府自成立以来就对私营化的招商局窥视已久。1927年11月，政府成立了招商局监督办公处，由交通部长王伯群亲任监督，“督促董事会自动改组，刷新整理，除弊固本，以尽扶持之责”。当时，招商局董事会的会长是李鸿章之孙李国杰，号称“皖省首富”，因为身份特殊，宋子文等人对其下手还是颇有忌惮。为了维护自身利益，李国杰请来同盟会的老会员赵铁桥担任公司的总办，赵铁桥在1907年就加入了同盟会，曾经被孙中山任命为中华革命党的四川支部长，是一个老资格的革命家。1930年7月24日晨，赵铁桥在上海招商局的总部大门口被刺客枪击，当场身中数枪，不治身亡，这一血腥事件在国内引起很大轰动。据称，实施暗杀的是当时人人闻之变色、连杜月笙都要花钱“孝敬”的“暗杀大王”王亚樵。然而王亚樵到底受谁所托，为何实施暗杀，动机一直不明。三个月后，国民党中央常务会议就作出决议，“招商局应收归国营，关于股权债务之处理，由该局整理委员会妥拟办法，呈请国民政府核定施行”。


趙鐵橋昨晨被暗殺
▲福州路招商局門首
▲刺客狙擊趙中要害
▲昨晚九時傷重身死
租界電話交割

▲赵铁桥身亡新闻

到了1932年，国事紧迫，招商局的收归很快提速。在很多人看来，战争时期，航运事业涉及军力运输等国防任务，收归国有已是题中之义。招商局国有化后，正式更名为国营招商局，隶属于交通部，取缔了董事会制度，成立理事会、监事会和总经理制度，一切经营重回国营体系。

在《招商局收归国营令》中，政府明确宣示，现有的私人股份将“由国家现款收回，以示优惠股东之意”。事实却是，中央银行为购买股权一共花了212.63万两白银，而招商局当时的账面资本就为840万两，实际资产远远高于此数。据《招商局史》记载，当时企业仅抵押给汇丰银行的五处房产就价值196万两，汉口等地的房产价值367万两，上海与武汉两埠局的资产合计2336万两，加上江海轮船及其他资产，招商局的总资产超过5000万两，扣除债务1700多万两，实际资产为3300万两。

也就是说，国民政府以不到1/10的价格收走了全国最大的航运企业。在过去的60年里，招商局几度公私易手，其产权轮回、经营者命运跌荡，堪称中国企业演化的一部“教科书”。

在一个强敌虎视的时期，一国之经济要欣欣向荣，是不可能的事情。“九一八”之后的中国便是如此。随着东三省沦丧、对日贸易萎缩、民众惊恐、消费低迷以及大量资金用于军事工业，中国经济出现了恐慌性动荡。

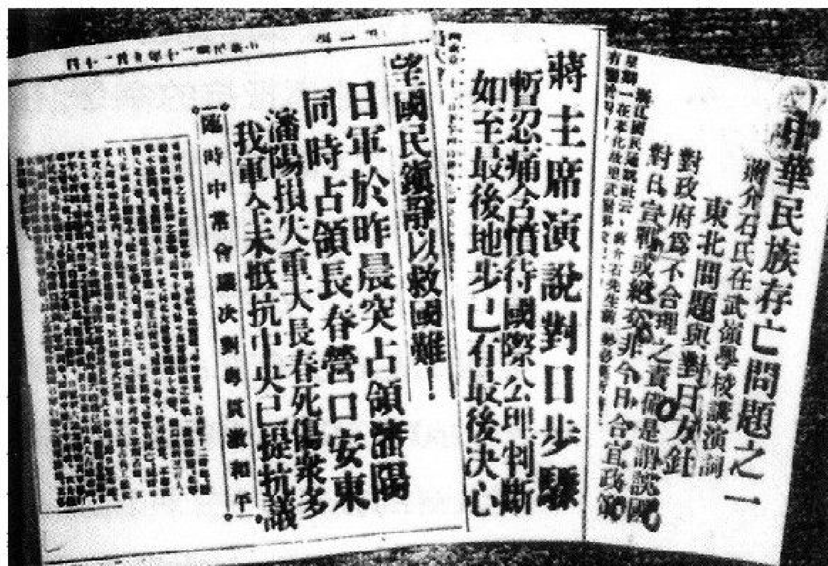
恐慌首先表现为债券市场的暴跌。在日军9月18日入侵东北的一周内，上海5种主要债券的平均市价急跌到票面值的60%以下，到12月，所有公债只有在低于票面值40%的条件下才能成交，跟战前的9月1日相比，它们的价值跌掉了一半。上海的银行家们在这次恐慌中损失几亿元，有两家银行因此倒闭。

1932年1月初，财政紧张的国民政府突然宣布停止支付所有政府债券的本息，这如同火上浇油，13日，上海各银行出现了挤兑情况。当时银行的储备金中，60%是现金，40%是保证债券，而且绝大多数是之前被认为一本万利、如今大大缩水的公债。挤兑一旦成为风潮，中国金融将瞬间崩盘。于是，在2月18日，政府与银行界展开谈判，宋子文提出“削减一半偿付、降低公债利率和延长还本期限”等三个建议，这三条等于把公债的偿付腰斩一半以上，4年前那个无比诱人的公债投资现在看上去更像是一个巨大而可笑的骗局。银行家们欲哭无泪，如果接受宋子文的条件，损失可想而知，然而如果不接受，就可能被挤兑风潮淹死。无奈之下，银行家同意了这三个条件，不过他们也希望政府作出承诺，从此以后，这个条件一定不能再变更了，同时，4年内不得再发行新的公债。宋子文一口答应。后来的事实是，仅仅一年后，他的这个承诺就又随风而逝。

这场金融恐慌，最终以银行家付出惨重的损失而得以缓解，这是上海银行界遭遇的一次新的灾难。根据变更后的约定，宋子文每年可以减少8000万～1亿元的公债偿付款项——在1932年，政府的年度总收入

为6.83亿元，宋子文靠一个协议就“减少”了将近15%的支出。于是最戏剧性的事情发生了，到年底，宋子文十分骄傲地宣布：“中华民国建立后二十一年中，政府第一次能够平衡它的预算。”在他讲话的同时，银行家们却只有苦笑而已，此消彼长，他们已经彻底丧失了与政府博弈的能力。

宋子文靠压榨他昔日的金融界朋友们所取得的财政胜利，并没有持续多久。蒋介石顽固秉持“攘外必先安内”的战略，在日军汹汹压境的情况下，仍然坚持要先消灭江西的共产党部队，军费开支像一个无底洞一般越来越大。1932年秋季，他调集50多个师的兵力对江西、湖南和广东等地的共产党根据地实施第四次大“围剿”，谁料还是被击败。他自认“唯此次挫失，凄惨异常，实有生以来唯一之隐痛”。1933年5月，他集结100万兵力卷土重来，展开第五次大“围剿”。这一次，共产党领导人博古放弃了非常有效的运动战策略，而与国民党军队展开面对面的阵地战，红军遭受重大损失，中央苏区大部丧失，被迫于1934年10月向西进行“长征”。蒋介石调集军队，一路上围追堵截，必欲全歼而后快。中共中央在1935年1月的遵义会议上，把博古换下，之前被冷落的毛泽东重新掌握了领导权。在毛泽东的指挥下，红军转战十一个省，历经无比艰巨的二万五千里长征，最终钻出了蒋介石的包围圈，于1936年10月到达陕甘宁边界，建立了新的延安根据地。


中華民族存亡問題之一
蔣介石氏在武漢學校講演詞
東北問題與對日方針

蔣主席演說對日步驟
暫忍痛含憤待國際公理判斷
如至最後地步已有最後決心

望國民鎮靜以救國難！
日軍於昨晨突占領瀋陽
同時占領長春營口安東
瀋陽損失重大長春死傷衆多
我軍全未抵抗中央已提抗議

▲“九一八”事变后，报纸上发表的有关蒋介石不抵抗日本侵略者的消息

在这场前后长达三年半的对共产党的“围剿”中，蒋介石政权遭到国内舆论的强烈反对，停止内战之声不绝于耳。早在1932年8月，全国商界就组成了一个“废止内战大同盟”，并在上海召开了第一次全国大会。有将近500人参加，他们代表了全国72个商会、10个银行公会、9个钱业公会、104个同业行会，此外还有11个妇女联合会、11个同乡会、50个科学团体和42个工会组织。大会由上海企业家王晓籁担任主席，提出了“反对内战是中国人民自救之路”的口号。

对于宋子文来说，他不得不为蒋介石募集更多的军费，从第四次“围剿”开始，每月的军费开支就达到2670万元，比预算中的1500万元要多出一大截。因为宋子文已经承诺4年内不得再发公债，于是，钱只好从其他渠道去弄。唯一的办法是贷款，他一方面对银行家们的反内战表示支持，另一方面则千方百计地压迫他们把钱拿出来。在1933年度，他就贷款8780万元，这相当于以往4个财政年度的总和，刚刚持平的财政又一下子倾斜了。

在这一年里，企业界仍然表现出了共济国难的觉悟。1933年1月，日军从东北进攻山海关，继而占领热河省，华北门户大开。当时在北方抗敌的是张学良的东北军，不是蒋介石的嫡系部队，正专心“剿共”的蒋介石根本无心支持东北军。2月中旬，北京和上海两地的银行家开会协商，决定暂时放弃不买公债的决定，向国民政府认购2000万元的“爱国库券”，并且不需要政府以任何关税作保证。不过，他们唯一要求于宋子文的是，这笔钱必须“专用”于华北防务。

宋子文在这一时期也表现得像一个真正的爱国者。他反对蒋介石的内战政策和对日本的软弱态度，日军入侵热河后，他带着支票飞到北方说服张学良坚决抵抗，并声称：“日军如来侵，我决以全国力量应付。”为了遏制日本势力，他在1933年5月提出了两个针对性的经济政策。一是大幅提高日本进口商品的税率，其中，棉库绸的税率提高800%，毛织品提高200%，纸品提高8%～20%，人造丝、鱼类、烟草和煤的税率也有大幅提高。在这个政策的影响下，短短半年内，日本相关商品的在华销售就降低了一半或2/3。这当然大大有利于国内的民族企业。二是倡议组建一个由英、美、法等国参与的国际协商委员会，对这些国家的在华投资提供更为优惠的政策。他的计谋是，刺激英美企业对中国的投资，从而增加日本侵华的国际阻力。宋子文的这两项建议受到国内企业界的广泛欢迎，尽管在过去的这些年里，银行家们一再上宋子文的当，吃足了他出尔反尔的苦头，可是在整个国民政府的决策层里，他还是唯一的“朋友”。到10月份，银行家们再次放弃不买公债的决定，认购了6000万元的关税库券，并再借给政府1500万元。



海河浮屍

"MYSTERY OF THE FLOATING CORPSES"

▲战争时期的报纸

可是，宋子文的反日、亲英美策略与蒋介石的既定想法显然格格不入，日本人更是对宋子文恨得牙痒痒。据《申报》的报道，1933年8月，宋子文访美返国，海轮在横滨中转，日本政府公开声称他是不受欢迎的人，不让他上岸。他们还想尽办法向国民政府施加压力，一定

要把宋子文赶下台。10月25日，就在企业界认购了关税库券的半个多月后，宋子文被迫宣布辞去行政院副院长和财政部长的职务，公开理由是“健康不佳”。据胡汉民日后回忆，宋子文在私下对他说：“当财政部长和做蒋介石的狗差不多，从今以后，我要做人不再做狗了。”[125] 宋子文辞职后，上海的公债市场再次爆发恐慌，用《时事新报》在当时的报道描述是“垂直暴跌”。

在这部企业史上，宋子文是一个左右摇摆和难以定义的人，把他与前朝的盛宣怀放在一起比较是一件有趣的事情，他们正是两个时代的官商典范。宋子文对西方的经济制度非常熟悉，有时候表现得很开明，对企业家阶层十分理解和同情，有些西方观察家甚至认为他是国民党中的“资本主义灵魂”[126] 。可同时，他又是专制经济制度的执行者，他高超的财政技巧实际上比强盗还有杀伤力。他反对暴力，拒绝用恐怖的方式管理财政，可是同时，他又往往是暴力集团最有效率的合作伙伴。他是一个毋庸置疑的爱国者，可同时他总是不由自主地把私利摆在任何理性选择的第一位。他善于制定秩序，但他自己则每每置身于秩序之外。他的这些个性在日后将继续清晰地呈现出来。

蒋介石用来接替国舅宋子文的，是他的连襟，山西人孔祥熙（1880～1967）。如果说，宋子文当年是因为性格上的怯弱而成了蒋介石的“狗”，那么，这个被称为“哈哈孔”的票商后人则天生是一条“哈哈狗”。



▲孔祥熙

孔祥熙的英文名是H.H.CONG，所以时人叫他“哈哈孔”。他常以笑面示人，看上去庸庸碌碌，哼哼哈哈，但实际上，他一手抓权，一手抓

钱，游走于各派势力之间，实则精明到了骨子里。其敛财才能之高，堪称民国第一人，因此有“无孔不入”的“美誉”。他出生在山西太谷县一个小票商的家庭，自诩是孔子的75代裔孙，早年在基督教会的资助下赴美读书，先后在欧柏林大学和著名的耶鲁大学就学，获经济学硕士学位（他后来获得欧柏林大学授予的荣誉博士头衔，因此也被称为“孔博士”）。1914年，他追随孙中山从事革命活动，与宋氏三姐妹中的大姐宋霭龄结为夫妻，就此攀上高枝。他有天生的经商才干，以他的名字注册的祥记公司长期包销美孚石油在华北的总代理。第一次世界大战期间，他把老家山西所产铁砂出口美国，大获其利。秉承山西票商的传统，他还创办了裕华票号，并投资于陈光甫的上海商业储蓄银行。1928年3月，他被任命为工商部长。与宋子文和蒋介石若即若离的关系不同，他铁了心死跟蒋介石。当初蒋介石向宋美龄苦追求婚，宋子文和宋庆龄曾表示反对，他则一力撮合。蒋介石被孙科等人赶下台那阵，他辞去部长职务，与之共进退，更是深得蒋介石欢心。1933年4月，他被任命为中央银行总裁。宋子文辞职后，他旋即接任行政院副院长和财政部长两职，同时仍兼中央银行总裁。从此，他掌握中国财政金融大权长达11年之久，也是在这期间，他让自己成了全中国最富有的人之一。

孔祥熙对蒋介石可谓亦步亦趋。当上财政部长后，他当即改变了宋子文坚持的反日政策。1934年7月3日，国民政府突然宣布一项大大有利于日本的新税则，一年多前被大幅调高的棉布、鱼类等商品的关税率一律下调，有的甚至还低于之前的水平。此外，国民政府还提高很多中国工业必需、主要由欧美国家提供的商品税率，其中，原棉提高43%，金属产品提高20%～25%，矿石类提高4%～55%，煤油提高28%。

这简直是一个亲痛仇快、臭不可闻的“狗屎政策”。中国银行研究部在当年的报告中便直率地认定，“这种新税率的根本目的不是发展或保护中国的工业，而是倒退到1933年之前奉行的歧视中国资本并阻挠其发展的方针上去”。在所涉及产业中，以民族资本最为集中的棉纺织业受害尤大，原棉关税的提高造成了中国工厂的采购成本大增，而从日本进口的棉成品则关税大降，这无疑让中国的纺织工业遇到了极大的困难。从数据上看，“九一八”之后，在汹涌的抵制日货运动下，日本进口商品占中国总进口的比例逐年下降，到1933年已降到9.9%，可是在新税率执行后，这一比例竟又在三年后反弹上升到了16.6%。[127]

与宋子文竭力主张减少军费开支不同——这也是他最让蒋介石恼火不已的地方——孔祥熙则无条件地支持蒋介石提出的任何一项财政预算，原本计划投资于经济项目的款项被大量地挪用。台湾学者王业键

的观察是，“计划经过调整，首先考虑的是军事目标，强调经济因素在很大程度上只是为了宣传”。

另外一个很不同的做法是，孔祥熙把企业家阶层全然排除在决策圈之外。宋子文时期曾经组建过一个40人的中国经济委员会，张公权、虞洽卿等10多位商界领袖受邀担任委员。孔祥熙上任后，这个委员会的决策机制完全变形。《国闻周报》曾经作过一个统计，从1933年10月到1934年3月的半年里，委员会没有开过一次会，而由孔祥熙等5位政府官员组成的常务委员会则开了8次会，企业家阶层被完全遗忘。

从1934年开始，中国经济陷入了一场空前的大萧条。

一切大的危机都是内外交困的结果，此次也不例外。内因是已经描述过的种种乱世景象，外因却非常奇特，竟然是受了“罗斯福新政”的影响。当时的中国人中知道罗斯福这个美国总统的大概不会超过500人，他却影响了至少5000万人的生计。

美国经济从1929年的“黑色星期四”开始崩塌，其后4年惨不忍睹。1933年4月，富兰克林·D·罗斯福接替焦头烂额的胡佛担任美国总统。他以“看得见的手”推出了众多强势的国家干预政策，包括禁止私人储存黄金和黄金证券、使美元贬值40.94%以及加大重工业和基础设施的投资等等，把美国经济拉出了泥潭，这就是著名的“罗斯福新政”。新政中很重要的一项是暂时放弃金本位，这直接导致了世界白银市场的价格大涨，白银每盎司价格从1932年的0.27美元上涨到1933年4月的0.45美元，到1935年更升至0.67美元。罗斯福的政策刺激了美国经济的复苏，却“意外”地伤害到了大洋另一端脆弱的中国经济。白银涨价让中国的银元快速增值，直接导致中国商品在国际市场上的价格优势顿失，商品出口大幅减少，而在国内则诱发了金融和工商业动荡，大量白银外泄、原材料价格跌落、消费市场陷入低迷。

民国经济学家刘大钧提供的数据反映了当时的景象：中国商品的净出口从1931年的14.17亿元猛降到1934年的5.35亿元，棉纱出口从1929年的34万担降到1935年的24万担，生丝从42万担降到18万担，茶叶从94万担降到63万担。出口萎缩首先影响到农产品价格，从1931年到1934年，全国国民生产总值中的农业产值竟下降了47%，农村一片哀鸿萧条。

白银危机在中国的金融业和工商业两个领域造成了不同的后果。

白银的增值和外流，在短期内竟带来银行业的表面繁荣，特别是占据

金融中心地位的上海。全国的白银汹汹流向这里，在此交易并通过走私出境，因公债暴跌而十分低迷的投机生意突然又活跃起来，上海几家主要银行的利润在1934年达到了3120万元的历史纪录，还冒出了11家新银行。当然，这是短期内因投机而造成的虚假繁荣景象。当时就有一个叫漠湮的人在《东方杂志》上撰文评论："一方面是内地的国民经济不断地衰落，另一方面在城市却出现了人为的繁荣假象。"

危机在工业界则呈现得更为直接和惨烈。

在过去的几年里，东北沦丧，华北紧迫，长江中上游又是国共内战不止，对于经营企业的人来说，大半个中国市场已是无可作为。而如今，白银外流造成信贷的空前紧张，外贸萎缩和国内消费市场的委靡更使得生产能力大量放空，在两面夹击之下，全国工厂顿时风声鹤唳。

在生丝业，由于需求减少和丝价降低，上海的丝厂从1931年的107家减少到33家。在面粉业，到1933年10月，上海所有面粉厂全部停止营业，企业主们紧急上书南京政府，要求提高进口面粉的关税，因为政府对日本面粉的低关税造成了民族工业的绝境。在橡胶业，由于价格猛跌，全国30家橡胶厂中有3/5倒闭关门。在商业领域，倒闭风像瘟疫一样扩散，仅上海一地，在1934年就有254家商业企业倒闭，下一年又有469家倒闭。

纺织业是当时中国最大、最重要的制造产业，纺织业资产占全国工业总资本的36%，纺织工人占全国全部工人总数的56%，长三角又是纺织业的中心，全国127家纺织厂中有80家开在这一带。危机到来的时候，它受到的冲击也最为巨大。

1934年7月4日，就在孔祥熙宣布对日有利的新税则的第二天，中国最大的民族纺织企业上海申新总公司公开登报，宣告"搁浅"。荣家兄弟陷入创业以来的最大危机，当时的凶险景象竟与12年前发生在南通张謇身上的那一幕惊人相似。



▲申新大门紧闭

就在两年前，荣家事业还处在巅峰。当时申新纱厂约占全国民族资本棉纱厂纱锭数的20%，布机数占28%，茂新和福新的面粉厂规模占全国同行业的1/3左右，占上海市的1/2，其旗下企业总数达21家，赫然是当时国内规模第一的民营实业集团。荣宗敬曾很得意地对友人说："当今中国人，有一半是穿我的、吃我的。"1933年是他的60岁大寿，在贺寿堂会上，他很兴奋地对济济一堂的宾客说："烈士暮年，壮心不已，吾今已届六十，纱锭数达到六十万，我还要活到七十岁、八十岁，纱锭要达到七十万、八十万……"堂下，一片欢腾喝彩声。

荣家事业的迅猛发展靠的是疯狂的举债扩张战略。就在荣宗敬讲那番豪言的时候，申新资产共值6898万银元，而负债达6375万银元，处在一个十分紧绷的状态中。转眼间，市场突变，荣家首当其冲。到1934年年初，荣家面粉工厂全面停产，申新各厂也风雨飘摇。荣宗敬在给友人的信中说："花贵纱贱，不敷成本，织纱成布，布价仅及纱价，销路不畅，存货山积。"到1934年3月，上海所有银行已无一家肯对荣家放款，连荣氏参股的16家钱庄也关上了大门。荣宗敬一度急得要自杀，陈光甫和宋汉章两人在荣宅陪他一宿，温言相劝，他才算是没有走上绝路。在申新宣告"搁浅"前几天，陈光甫天天都在申新总公司等到深夜一两点。客观而言，荣家之所以会陷入如此大的危机，与荣宗敬的激进做法有很大关系。很多年后，陈光甫评论说："荣宗敬

的申新企业是全国纺织企业中最大的，为了增加银行存款，巩固我们的地位，我们乐意与他合作；而他当时急需资金来更新扩大，自然也希望与我们合作。结果，没有充分调查他的实际需要和个人性格，我们就提供了大笔贷款给他，导致我们资金周转困难，甚至影响了活期存款的运行。”

好在荣家还有一个稍稍保守的荣德生。6月28日，荣宗敬派人到无锡向弟弟求救，族内有人担心，去救上海申新会把无锡的产业也拖进泥潭。荣德生执一茶壶在手说：“我与哥哥好比这个壶，一经破裂，虽持半壶在手，亦复何用？”他当夜把家中所有的地契和有价证券全部收罗起来，第二天清晨就赶到上海，在陈光甫、宋汉章的斡旋下，中国银行和上海银行联合借款220万元，这才稍解燃眉之急。

但是，区区200多万元仅够荣家多吸几天的氧气，当时申新总公司每年的通税和利息支出就在1000万元以上。一周后，申新不得不登报宣告“搁浅”。

荣家若垮，中国民族纺织业和面粉业的半壁江山就塌掉了，这是人人皆知的事实。而且，与华商在这两个市场上竞争最激烈的就是日本企业，它们在棉纺织业拥有1/3左右的市场份额，几年来的抵制日货运动和宋子文的反日政策曾经让它们元气大伤，但是现在孔祥熙的新税则及经济危机却给了日本企业反扑的大好机遇。很显然，这里正进行着一场没有硝烟的“抗日战争”。

这时候，唯一能救荣家的，只有国民政府了。

【企业史人物】费的眼睛

1932年1月20日，瘦瘦高高、25岁的哈佛大学研究生费正清乘汽轮到了上海吴淞口码头。他原本打算在这里与新娘费慰梅举办一场东方式的婚礼，谁知道一周后爆发了“一·二八”战事，他仓皇逃到北平，婚礼的规模要比他预想中的小但充满了更多的神秘气氛。他在日记中记载道：“我带着新娘沿着皇宫的路回家，乘车穿过宫殿的大门，黄昏时抵达我们居住的胡同。在烛光下，我们甜美而亲密地吃西餐，屋外传来中国人举办婚礼的笛声和铜锣声。” [128] 就在这样的文化交错中，费正清开始了他命中注定的“中国式人生”。



▲费正清

新婚后的费正清在中国断断续续待了7年。他去了许多地方，结识了很多一流的中国学者，他最喜欢的朋友是梁启超的公子梁思成和他美丽无比的妻子林徽因。与记者斯诺和政治家司徒雷登不同，学究气很重的费正清不喜欢轻易地“站边”，他只想用自己的眼睛来看中国。一开始他对中国的未来充满了悲观和怀疑，他甚至认为，如果日本扩大侵略，“农民将会默默地欢迎他们，因为农民的处境不会比现在更坏”。但是，4年后，他渐渐改变了这些观点。

在抗战的相当长时间里，他主持美国国务院的北京新闻处工作，向罗斯福总统汇报中国动态并提出建议是他最重要的工作。从后来公开的信函中可以看出，费正清一直在梳理自己对中国的观察。在一开始，他认为中国是美国价值观与其他价值观冲突的战场，因而文化上的改造是最重要的课题。几年后，他意识到科学与民主的推广似乎更为迫切。当他接触到一些左翼人士后，他又认为那些能够解决土地和农民问题的、受过西方知识分子教育的中国人才是中国未来的领导者。这都是一些交错在一起的问题，它们从20世纪初就开始呈现在所有关心中国问题的人的眼前，100年来，交织往返、缠缠绵绵，从来以一种混沌的姿态向前寸进。费正清用一个外人的眼睛，时而看得清楚，时而看得模糊，不过由于没有掺杂过多的情感因素，便比绝大多数的中国人要真实一点。

1948年，费正清出版了《美国与中国》，自此他被公认是第一流的中国问题专家，他此后的生命便一直站在美国与中国这个接触点上，左右盼顾。他的观点越来越趋于务实。他是最早主张美国政府与中华人民共和国建交的知名人士。越战一结束，他就建议美国政府通过旅游与中国接触，并力主取消贸易禁运。他说："意识形态上的偏执，正在损害美国和中国的利益。"即便是在学术方面，他也越来越趋于方法论上的讨论。罗德里克·麦克法夸尔（Roderick Mac Forrqua）在1973年匆匆出版了《"文化大革命"的起源·第一卷》，他把书稿在第一时间投寄给费正清，希望得到这位最权威的中国问题专家的指教。费正清十分喜欢这个极具天分、对中国问题入迷却从来没有到过中国的青年人，他把麦克调进了哈佛大学的费正清研究中心，并在最后让他接替自己当上了中心的主任。不过他对后者有过一个很有趣的忠告，他告诉麦克："在中国的黄河上逆流行舟，你往往看到的是曲弯前行的船，而没有注意到那些在岸边拉纤的人们。"也就是说，你必须站得更高更远，才能看清事实的全部。

晚年的费正清坚信："中国和美国可能处在两条终将相会的道路上，因为我们都在致力于各自的现代化。"

他在1987年出版的《观察中国》中写道："邓小平近几年推行的务实主义，不是使人联想到毛泽东，而是使人联想到约翰·杜威于1919年对中国进行的讲学以及当时'五四运动'胡适派的改良主义观点。"[129]这种长跨度的、戏剧性的历史衍续在费正清的眼中似乎从来没有断裂过。在另一篇文章中，他告诉人们："中国可能选择的道路，各种事件必须流经的渠道，比我们能够轻易想象到的更窄。"[130] 他之所以说更"窄"，而不是说"更多"或"更广"，确乎有他自己的判断，他是位高龄的历史学家，他应该看到了历史的某种必然性，否则不会这样

写。费正清致力于中国问题研究长达60年，直到1991年去世。他被公认是西方思想界的“头号中国通”，甚至是一个“皮美骨中”的西方人。他创建了哈佛大学的东亚研究中心，这个机构到今天还是欧美最重要的中国问题研究重镇，他主编的《剑桥中国史》[131]前后创作时间长达25年，聚集了世界各地12个国家的100多位中国研究专家撰稿，展示了国外对中国史研究的最高水准。1991年9月12日，他把刚刚完成的《中国：一个新的历史》书稿交给哈佛大学出版社，两天后去世。

费正清喜欢用一种俯瞰的视角观察中国，在成名作《美国与中国》的开篇第一段他就如此写道：“中国人民生活的根本问题，常常可以从空中一眼看出：受到侵蚀的棕黄色丘陵、浑浊江河泛滥的平原、小块小块的绿色田地，以及攒聚在一起形成村落的简陋茅屋、错综如网状的银白色水稻梯田和水路，是无数世代折断腰背苦力劳动的见证——这一切都是由于太多的人，过分密集在太少的土地上，从而使人们为了维持生命，耗竭了土地资源以及人的智慧和耐力。”

费正清的眼睛肯定还在天上瞭望着中国，他看见人民币正在持续升值，他看到中国货潮水般涌向全世界并开始遭遇抵制，他看到东亚格局正在朝新的方向演变而美国在寻找更均势的平衡机制。如果他回到25岁时登陆中国的吴淞口，他会看到那些消失了半个世纪的外国银行又纷纷搬回原来的大楼，而他回到迎娶费慰梅的西总布胡同，还会看到黄昏下新的婚礼正在举办，新人一边吃西餐一边听屋外悠扬的笛声和喧嚣的铜锣声。

历史在这样的一双眼睛里，似乎没有悬念而只有必经的轮回。

1935 大收编

你站在桥上看风景

看风景的人在楼上看你

明月装饰了你的窗子

你装饰了别人的梦

——卞之琳：《断章》，1935年

很多年后，法国学者白吉尔评论国民政府在此次经济危机中的表现，她写道：“大量事实证明，国民党政府对于发展私人企业的态度是相当冷漠的，在工商业萧条的年份里，南京政府竟然不愿为濒临绝境的民营企业家提供任何支持，以帮助有关企业克服和度过危机。”[132]

荣家遭遇即是一例。荣宗敬因此很悲愤地说：“上天不令中国人做第一等人。”

“救荣”的一波三折，实在耐人寻味。1934年7月4日，就在申新宣告“搁浅”的当夜，上海棉纺织业和金融界的大佬们聚集在荣宅召开紧急会议，荣宗敬身患重伤风，言辞之间涕泪纵横，哪里还见一年前那个“烈士暮年，壮心不已”的寿公风采。众人均感棋局棘手，唯有政府出面施援才可能渡过难关。于是，大家公推荣德生赴南京向中央政府求援，具体的方案是准予申新发行500万元的公司特别债券，由政府予以保息。

当时的实业部部长是陈公博，他随即派人赴沪调查，不久就端出了一份《申新纺织公司调查报告书》。报告大意是，认定申新的资产与负债相抵已经倒挂，并指责申新“无组织、无管理”，非速行清理债务和“改换经营组织”不可。因此，报告提议组成临时管理委员会，由政府供给300万元为营运资本，6个月结束，所有盈余或亏损，并入公司债务债券内计算。报告最后认为：“倘今日仍以荣氏为中心，则外间已无信仰，中心无法可以维持。”

荣家对实业部给出的方案大吃一惊。明眼人一看，这就是要用300万元收走荣家数千万元的资产。陈公博还在报纸上公开表态，认为申新唯一的出路就是“收归国有”。这一幕宛若两年前的招商局案重演。

荣家兄弟当然不肯束手就擒，荣宗敬给蒋介石写信，指摘实业部“不

言救济而言整理，不言调查而言估计，此中消息，实足令人寒栗”。在给财政部长孔祥熙的信中，他更是哀叹说：“民商何罪，申新何辜？”荣氏的同乡老友吴稚晖也帮着反抗，他在给陈公博的信中讽刺说：“中国吃豆腐者多，故冒险者少，弟虽个人决不敢效，实崇拜之至”，指白了说陈公博是趁火打劫。他进而说：“即如荣先生者，一个莽金刚，难免跌倒在众小鬼之社会也。”吴稚晖是国民党最资深的建党元老之一，陈公博是共产党“一大”代表，后来投靠汪精卫做了贰臣，因此，虽然对吴稚晖的辱骂恼怒已极，却也只好唾面自干。与此同时，全国棉纺织业也对实业部的提议群起反对，大家都知道唇亡齿寒的道理，申新一旦归公，很快就会轮到自己了。无锡、天津、河北等地的纱厂联合会纷纷通电行政院、财政部和实业部，形成了一股强大的社会舆论。到8月，陈公博只好畏难止手，不得不将“由实业部整理”改为“由荣氏本人大加整理”，但是，发行特别债券等，一概莫谈。

这就是“救荣”的第一出闹剧，荣氏想请个救援，没有料到却差点招进一个强盗。惊魂未定，第二出闹剧接着上演了。

荣宗敬为了扩张事业到处举债，其中曾向英资汇丰银行贷款200万元，以申新七厂为抵押。到1934年12月，这笔借款到期，荣家无力偿还，于是，汇丰提出公开拍卖七厂，这是一个拥有5.6万纱锭、3000多工人的大厂。环顾国内棉纺织业，所有华商纱厂个个自保不暇，如果拍卖，申新势必会落到日商手中。荣宗敬大急，他沮丧地对来访记者说：“中国实业到此地步，前途实不堪设想。”接着，他说出了那句无比悲情的感慨，“上天不令中国人做第一等人”。

在这里，有一个疑惑需要说明，在危机骤然到来的时候，为什么华商纱厂均陷困境，而日商纱厂却会活得不错？除了资本雄厚、技术和管理先进之外，有一个很大的原因是税负上的差别，这也是荣宗敬等人对政府至为不满的地方之一。学者严中平在《中国棉纺织史稿》[133]中举例说，如果华商纱厂要用进口棉花，每担先得交14～15银元的进口税，当棉花纺成纱后，每担又要交8.5～11.63银元的统一税，这样华厂的生产成本加起来就比日厂每担要贵22～26银元。据他的研究，华厂所承受的税负和利息将近有日本人的5倍之多。

1935年3月26日，申新七厂被汇丰公开拍卖，果然华厂无人应拍，日本丰田纱厂以225万元一举竞走。消息一见报，顿时掀起轩然大波，国人痛恨日本已久，大有宁可烧掉也不入敌手之慨。第二天，汇丰和日商前来贴接收封条，被工人用高压水龙头冲走。又一天，工会召开救急会议，推举10个代表向政府请愿，表示“厂存与存，厂亡与亡，不惜任何牺牲，誓死抗争到底”。

全国实业界再度声援，华商纱厂联合会、上海市和南京市的商会、上海总工会等纷纷表示抗议，上海的中华国产厂商联合会更通过决议，“通告全市国货厂商，即日起，对外商银行实行断绝往来，凡吾国上任，各须以身作则，切实履行”。国内各大媒体也连日发表社论，一致反对。在这种情况下，英国驻沪领事馆出面协调，汇丰被迫同意解除拍卖，荣氏所欠抵押借款延期到1940年年底全部还清。

荣家再逃一大劫难。七厂之困缓解，断血之虞犹在。接下来的第三剧，出场的则是一个更强的人物。

到了1935年4月，国内银行界天地突变——具体情况将在下文细叙——宋子文重新出山，执掌国营化后的中国银行。宋、荣关系一向不错，荣宗敬多次登门求援，甚至写下口吻极其卑微的信函曰：“宗敬有心无力，不能有所主张，请于公暇赐一电话，约定地点与时间，俾得趋前领教，以便遵行。”宋子文诺诺多时，一直不置可否。

转眼9月，两人再次面谈，荣宗敬一如既往地大倒苦水，宋子文倾耳听着。突然，他用十分轻描淡写的口气说：“申新这样困难，你不要管了，你家里每月2000元的开销由我负担。”荣宗敬当场目瞪口呆。

数日后，宋子文终于拿出拯救计划，这竟是一个比陈公博的办法还要苛刻的方案：中国银行将申新所有9家纱厂全部收下，然后发行企业债券，以新债券还旧债务，所有债务分为营运贷款、不动产抵押借款、银行钱庄无抵押借款、个人储蓄存款和荣家存款五等，依次进行偿还，并内定中国银行总稽核霍宝树为申新总经理。宋子文给出的唯一诱惑是，申新所欠银行和钱庄的借款利息均由1分减为5厘。此案等于把荣家从申新一脚踢出。

这是申新“搁浅”以来最大的危机，也是荣氏创业30多年来最凶险的时刻之一。宋子文的政商势力远非陈公博之辈可比，他蓄谋半年，赫一出手，荣家幸存的机会已经渺茫。当时担任荣宗敬助手的是荣德生的大儿子荣伟仁，他在一封信中披露了家族担忧：“政商合办之事，在中国从未做好，且商人无政治能力策应，必至全功尽弃。事关股东血本，生死问题，非努力理争不可。”荣宗敬四处找人说情，竟没有人敢于出面得罪宋子文。时间很快到了1936年2月12日，宋子文在自己的家里召集申新的三家大债权人开会，决定申新的命运。与会5人，分别是浙江兴业银行的徐新六，上海银行的陈光甫，中国银行的宋子文、汪楞伯和霍宝树。这时，荣家兄弟已如盘中之物，颓颓然而任人分食。

会议开时，陈光甫居然称病没有到，替他来的是往来部经理李芸侯。

宋子文在桌上特地摆了个大蛋糕，是为庆祝时用的。

70多年后，荣家后人对历史学者傅国涌追忆当时情景：会议是下午2点开始的，宋子文叫霍宝树把打印好的整理申新的英文文件逐段念，念一段，问大家有没有意见。最后，李芸侯发言，他讲话有点结巴，但是意见却表达得很清楚："这个办法，敝行不能同意。"宋子文惊问："光甫已同意了！"李芸侯说："这笔款子是我放的，所以归我负责。照这办法，我行肯定要亏本，还望宋董事长大力帮助我们渡过难关。"李芸侯所谓的亏本，是指申新欠上海银行1200多万元，年息由1分降到5厘，每年要亏至少50万元。宋子文说："那么如何办呢？中国银行也是同意的。"李芸侯说："或者把上海银行借给申新的款项转给中国银行，中国银行是发行银行，问题不大，我们行就承担不了。"众人听了，脸色骤变，宋子文说："这样就不能再谈下去了。"会议不欢而散，桌上的蛋糕没有人碰过。

就这样，靠着陈光甫的仗义，荣宗敬从宋子文的虎爪下悚然逃生。其后的半年里，申新各厂时开时停，苟延残喘。荣家兄弟如同两个溺水之人，日日拼死扑腾，全靠本能求活。1936年10月1日，荣家与中国、上海两行订立《委托经营签约书》，保住了所有权。到秋天，委靡了两年多的市场终于发生变化，棉花丰收，价格下跌，纱、布价格上扬，市场转暖，停工的申新各厂先后开工，到年底，公司居然扭亏为盈，荣家终于熬出生天。

荣家显然是幸运的，在此次经济危机中，国营事业集团通过接收、控股等手段进入原本以民营资本为主的大量轻工业领域，如烟草、面粉、粮食加工，等等。仅中国银行一家就控制了15家纱厂，约占华商纱厂锭子总数的13%。

1935年的某日，"火柴大王"刘鸿生因从事多元化经营而导致资金困难。他向多年交好的宋子文求救："最近银根越来越紧。我有几笔到期的押款，银行追得很急，希望中国银行接受抵押，帮我渡过难关，您看可以吗？"宋子文冷冷地问："你用什么作抵押呢？"刘鸿生答："我全部企业的股票。"宋子文以嘲笑的口吻说："O.S.的股票，如今不如草纸了！""O.S."是刘鸿生的英文名字，他日后回忆说，这是他终生最难忘的一刻。

白吉尔说国民政府在危机爆发的时候没有对民营企业施以援手，她其实只说出了事实的一半。事实的全部是，政府居然在这种危急情景下，完成了对民营资本集团的致命一击，这是一场十分残忍而精妙的战役，数十年后复盘，仍让观者手心出汗、欷歔万千。

在1935年3月之前，中国金融业的主动权仍牢牢握在私人银行家手中。政府直接控股的银行只有中央银行和中国农民银行两家，它们的总资产只占全国银行总资产的11.7%，其余资产中的九成集中在上海银行同业公会的成员手中。其中，资本最雄厚的是中国银行和交通银行，这两家银行的总资产分别为9.75亿元和4.25亿元，占到全国银行总资本的1/3，是中央银行规模的3倍。尽管官股在这两家银行中各有20%的股份，但是经营权仍掌握在私股一边。中国银行的大股东、46岁的总经理张公权俨然是银行业的魁首，他也因此替代虞洽卿成为沪上企业家的新晋领袖。

张公权是百年一出的金融奇才，早在20年前就因领导中国银行脱离袁世凯政府而一战成名。他年富力强、视野开阔，而且很有政治抱负。此时的他不但手拥巨财，而且领导着上海银行同业公会，办有《中行月刊》等杂志，处处展示出银行家的话语权。他对孔祥熙的赤字财政政策一向不满，经济危机爆发后，他再三呼吁政府应该把财力引导到帮助遭受萧条打击的中国经济上，而不该拿去积压在公债上。他不断在媒体和股东会上发声，认为“在这样的情况下，银行界的金融政策必须彻底改变”，“政府立即停止一切不必要的和浪费的支出，有成效地厉行节约，将储备用于建设，以增加国家的建设”，“投资不应再只是限于商业金融的中心城市，而应该指引到内地地区去”。他的这些言论当然被孔祥熙看成眼中钉肉中刺，必欲拔之而后快。张公权在行动上更是让孔祥熙十分难受。为了表示对中央政策的愤怒，张公权大幅减少公债储备，从1931年12月的7200多万元一下子降到1934年12月的2500多万元，并公开声称要抵制不合理的政府公债。中国银行的资产占全国银行总资产的23%，几乎四分天下有其一。在它的示范效应下，民营银行对公债的热情大大降低，孔祥熙的赤字政策眼看着难行其道。

就在经济危机最为严峻的时刻，孔祥熙施展合纵连横之术，突袭中国银行。他知道凭一己之力，还很难将张公权击倒，于是暗中联合了两大高手，一是国舅宋子文，一是黑社会老大杜月笙。宋子文在财经界的影响力之大是有目共睹的，他被迫辞职后，不再在政府系统担任职务，而是发起组建了一家名叫“中国建设银”的公司——我们不久就将知晓这家公司的主营业务是什么了。他与孔祥熙的关系很平淡，甚至可以说矛盾重重，不过此次却为了共同的利益又站在了同一战壕中。1935年2月初，孔祥熙与宋子文在汉口开秘密会议，确定了突袭步骤，此案得到蒋介石的认可。



▲国民党的中央银行汉口分行

2月13日，由杜月笙出面发请柬，邀请上海金融界和实业界的大佬们开会商议应对经济危机的策略。有钱又有枪的杜老大邀约，谁也不敢不给面子。会上，作为政府代表出席的孔祥熙突然抛出一个动议，他建议由中央银行、中国银行和交通银行组成一个“三行小组”，对陷入绝境的上海工厂给予“尽可能的贷款援助”。此议一出，当然引来实业

家们的一致欢迎，他们如同久旱逢雨，一呼百应全站在了孔祥熙那边，杜月笙更是拍桌子大呼叫好。张公权等人甫闻此议，一时间不知如何应对，如果反对，那就将与工厂主们势同对立，如果同意，却不知道孔祥熙的葫芦里卖的什么药。张公权于是提出，贷款是当然的事情，不过要讨论细节，并且，所筹资金应全数贷给工厂。孔祥熙当场一口答应。

15天后，实业界与金融界再度开会，还是杜月笙主持。为了形成舆论上的压力，孔祥熙这次没有到场，却通过上海发行量最大的《申报》以电报的方式继续倡议成立“三行小组”。此时，宋子文则利用自己的影响力，在上海市商会、地方协会等组织中频繁活动，还策动一些中小工厂主组成了中国工商业救济协会，对银行家集团形成了强大的催逼压力。就这样，上海企业家被人为撕裂成实业与金融两个阵营，孔祥熙一时间成了上海经济复苏的“大救星”。3月9日，在他的主持下，各方人士第三次聚会，形成决议，由中国银行牵头组成援助财团，提供500万元的无抵押贷款和1亿元的抵押贷款。3月20日，孔祥熙郑重其事地向中央委员会提交议案，决定发行1亿元的以海关税为保证的公债。张公权、陈光甫等人提出，此项公债必须用于援助实业界的抵押贷款，张公权还迅速开始安排贷款的有关细节事宜。

事件如果按这样的逻辑演进，实业界当是最大受益者，银行界尽管承担了金融风险，也是应尽之责任。可是，接下来的峰回路转却出乎所有人的预料。

就在1亿元公债被确定后，3月23日，孔祥熙突然宣布了一条让人瞠目的决定：政府出于管制的需要，要求中国银行、交通银行增发它们的股票，1亿元公债将不再按原来设想的贷给工商业者作救济之用，而是要用来购买两行的股票。孔祥熙给出的理由是，这样可以增加两家银行的信贷能力，以更好地克服萧条时期的困难。他还以财政部的名义，指定了购买金额的分配，其中2500万元和1000万元分别购买中国银行和交通银行的股票，3000万元作为增加中央银行的资本，剩余的3500万元作为弥补政府的欠债，对工商业的直接救济贷款则一分钱也没有。

这个方案最荒唐的地方在于：第一，银行的定向增发没有任何的溢价，第二，政府用来购买股票的钱正是它发行给银行的公债。这好比让猪吃自己的蹄。当时，中国银行和交通银行的股本分别为2500万元和1000万元，孔祥熙的增发购买计划，让政府一下子成了两家银行的绝对控股大股东。尤为霸道的是，孔祥熙直接宣布，中国银行的董事长李铭、总经理张公权一起被免职。[134] 张公权“升任”中央银行第二副总裁——这是一个专门为他设立的职位，中国银行董事长和总经理

之职由宋子文取代。根据中国银行的章程，这两个职务的任罢，需由董事会集体决议，孔祥熙身为财政部长，根本没有这项任命的权限。孔祥熙和宋子文还一本正经地拍电报祝贺张公权升职，张公权以“劳累”为由拒绝到任。他让人带话给蒋介石说，如果孔祥熙这么干的话，中国银行的钞票可能在一夜之间变得一钱不值。蒋介石当然置若罔闻。

有意思的是，对于张公权的“升职”，在政府系统内唯一表示不同意的是时任行政院院长汪精卫，而他不同意的理由是，这么大的事情，孔祥熙居然在之前没有跟他有过任何的商量。斯人跋扈可以想见。

孔祥熙的最后一个难处是，他的任命最终还是要在董事会上进行表决。一些董事公开表示反对。张公权日后回忆说：“既然股东们对这两家银行在私人管理下所取得的成就感到满意，那么，除了采用极端手段胁迫之外，政府是无法使股东们屈服的。”但是，孔、宋和杜月笙还是用各种明暗方式让股东们屈服了。在3月30日的新董事会上，宋子文、宋子良兄弟和杜月笙都被增补进董事会，而代表私股的张公权、荣宗敬和周作民等人则出局。孔祥熙仅有的让步是，答应由宋汉章出任总经理，而董事长还是由宋子文担任。

在强行清理了张公权之后一个月，交通银行董事会改选，孔祥熙的亲信如法炮制地再下一城。就这样，中国、交通两大银行尽入官家之手。事态演变至此，孔祥熙的棋居然还没有下完。当时上海金融界，除了两大行，还有中国通商银行、四明商业储蓄银行和中国实业银行三家较为重要的民营银行，它们的资产都在1亿元左右。孔祥熙继续鏖战。他拿下这三城的手法就要简单多了，在三个月中，他挟央行、中国银行和交通银行的资金实力，大量囤积通商等三行的通货，然后突然一下子拿出来要求兑现，此举形同挤兑，原本已陷入困境的三行当然无法抵抗，于是只好乖乖投降。

中国通商银行是近代中国的第一家银行，创办人是盛宣怀，此时的董事长是盛家亲信、几年前因拒绝“捐款”而被蒋介石通缉过的傅宗耀。杜月笙亲自找他谈话，后者很知趣地让出了董事长职务，杜月笙取而代之。四明商业储蓄银行是蒋介石老乡“宁波帮”的资产（以宁波的四明山为银行名），董事长为孙衡甫，实际控制人是“四·一二”事变中出过大力的虞洽卿等人。孔祥熙照样不留情面，新任的董事长是财政部国税局局长吴启鼎。三行中资产最多的是中国实业银行，董事长是当过北洋政府国务院总理的龚心湛，孔祥熙强迫他辞职，由国民党人傅汝霖接替。此三行中仍有一些私人股东，在后来的10年时间里，孔祥熙控制的董事会竟然长期不分红利，在最多的年份里，每1万元股本也就分300元利息，随着通货膨胀，私人股东的收益几乎为零。

在这场大收编中，唯一漏网的重量级民营银行是陈光甫的上海银行。这是一个很奇怪的现象。《剑桥中国史》给出的解释是："陈光甫和孔祥熙在美国留学时是同学，有人说两人是亲兄弟。"另外更具说服力的解释有两点。其一，在1927年蒋介石进上海的时候，陈光甫的"募资首功"实在太大，他与蒋介石、宋子文、孔祥熙等人的私交非同寻常。其二，陈光甫与美国政府和金融界的关系十分密切，时任华府财政部长摩根韬是陈光甫的密友。1936年，陈光甫曾率中国财政代表团访美，与摩根韬签订《中美白银协议》。他是中美财经交往的最可靠的渠道，于是他被当成一枚"外交棋子"保留了下来。

半年之内，孔祥熙利用经济危机的"大好机遇"，一举收编上海五大民营银行，张公权等人溃不成军。中国金融格局陡然乾坤逆转，国营资本在全国银行中的资产比例从不到12%猛增到72.8%。孔祥熙的"手术"做得十分彻底。10月，一直是中国金融界最重要的社团组织和喉舌的上海银行同业公会改选，领导权从职业银行家手中被剥夺，杜月笙、宋子良等人被选为理事，公会彻底变色，从此沦为政府的一个附庸。

于是，到11月3日，孔祥熙宣布进行法币改革，规定从次日起，全国的货币统一为法币。改革的主要内容是：一、统一货币发行权，以中央、中国、交通三银行所发行的钞票为"法币"，这三大银行拥有印钞权，其余所有银行都不得再自印钞票；二、所有完粮纳税及一切公私款项之收付，均用法币；三、废除银本位制，禁止白银流通，三个月内，无论个人或企业存有的白银都要兑换成法币，全部白银归国有以充法币准备金；四、法币与英镑、美元挂钩，实行外汇本位。从此，中国确立了统一的现代货币体制和金本位制。

还有一个要记录的细节是，就在启动法币改革的两个月后，孔祥熙又匆匆宣布新增第四家印钞银行——中国农民银行。这也许是中国商业史上最奇特的银行，它的直属上司是国民政府的军事委员会，实际控制者是大家听到名字都要笔直立正的蒋委员长本人。很多资料显示，这家银行的业务并不是为农民服务，而是收取鸦片烟税的主要渠道，它有无限量的印钞权，其资金主要用于军事活动。更离奇的是，从来没有人清查过它的账目。有一次，英国顾问李兹·罗斯爵士提出要看一下账目，他在回忆录中记载了蒋介石当时的反应，后者很生气地说："难道我有这么一点自由都算是过分的吗？"

在民国金融史上，中央银行、中国银行、交通银行和中国农民银行并称"四大行"，通商、四明、中国实业和陈光甫的上海银行并称"四小行"，国民政府和孔宋家族控制其中7家之后，民间再无话语。在1936年，"四大行"在全国164家银行中，实收资本占42%，资产总值占

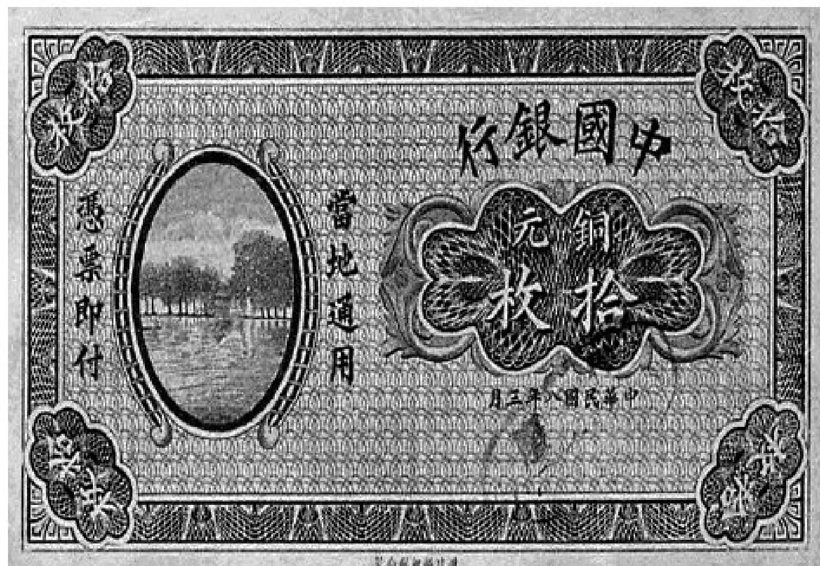
59%，发行钞票78%，纯利润占44%。其后，国营力量有增无减，到1947年，全国银行存放款总额的90%以上已为其控制。

11月份的法币改革之后，陈光甫等人还有过最后一次挣扎。他以“适应金融统制的环境，另辟新途径以谋发展”为理由，集结各民资银行发起成立一个“不动产抵押银行”，试图以各家的不动产为抵押发行债券，参与流通，以形成一个国营体制外的结盟力量。这个方案报到财政部和中央银行后，孔祥熙只使了一个招数就让陈光甫等人知难而退，他提出必须由央行董事宋子良担任该银行的经理，否则立案不能成立。陈光甫不愿作茧自缚，只好悻悻然撤回申请。



▲交通银行货币





▲中国银行货币

把“四大行”、“三小行”的印章一把抓到手后，“哈哈孔”再也听不到讨厌的杂音，他可以完全按自己的想法管理国家了。不过，这位财政部长的唯一本事，好像就是不断地发公债和印钞票，同时忘不了往自家的地窖里搬钱。

从1927年开始，南京政府就一直不停地靠发公债度日。在1932年的公债暴跌风潮中，宋子文曾经公开承诺，公债偿本支付的期限再也不会改变。到1935年年底，政府的到期未偿付公债额为12亿元，为此

支付的本息达1.26亿元，孔部长显然不想掏——或者说他也掏不出这笔钱，于是，他想出了一个绝妙的办法。1936年2月1日，财政部宣布将要发行14.6亿元的“统税库券”。这笔公债要用来将各种已发行的证券兑换回去，它的年息还是6%，不过偿还期则要更长。

这个方案十分流氓，好听一点是“寅吃卯粮”，难听点就是让猪再吃一次自己的蹄。消息一公布，银行界和持券人大为愤慨，媒体上的讨伐之声响成一片，公债市场的价格应声大跌。2月中旬，上海银行同业公会召开募债会议，孔祥熙拉来杜月笙和另外一个黑帮领袖张啸林与会，两个大流氓往那里大大咧咧地一坐，与会者只好乖乖地举手同意。让孔祥熙高兴的是，这次公债发行再也不需要跟张公权斗争了，几大银行都已在他的控制之下，它们承购了所有的库券。不久后，他又发行3.4亿元的“善后库券”，至此，南京政府的债务高达创纪录的18亿元。

除了发公债，孔部长还不断地印钞票。法币的流通量在1935年11月是4.52亿元，到1937年6月就增加到了14.77亿元，新增货币的一半是没有通货作保证的。

没有可靠的政府信用作担保的公债市场是一个无比危险的市场，不过对于孔祥熙等人来说，这却是最好的投机市场。在1935年之后，上海金融界出现了一个人人皆知、没有注册的“三不公司”。

“三不公司”的“董事长”是孔祥熙，“经理人”是财政部次长徐堪、中央银行副总裁陈行和宋子良，徐堪和陈行不但是孔祥熙的亲信，还是宋霭龄的“桥牌搭子”，陈行同时更是宋子文的大学同班同学。这三人的名字各加一个“不”，就是“不堪、不行、不良”，是为“三不公司”。[135] 公司的“总部”设在外滩15号中央银行三楼的陈行办公室，陈行负责透露政府信息，徐堪具体电话指挥，宋子良则调拨头寸，他们的主营业务就是散布各种内幕谣言，操纵公债投机。

政府历年来发行的公债种类繁多，而且信用抵押薄弱，政策变更随意，于是给投机带来了巨大的空间。“三不公司”就利用自己的官府背景和中央银行的资金势力，暗中坐庄，时而哄抬，时而打压，让行情数日一大变，从中牟取暴利。其中，“九六公债”一案就堪称经典。1935年，“三不公司”通过大陆银行储信部、福大号钱庄对外散布传言，宣称“九六公债”即将停止交易，引起散户大恐慌，公债价格跌到每百元仅值6元，创下上海证券交易所黑板上有史以来的最低价。实际上，“三不公司”化成许多户头大量吃进，结果赚到手软。据当年曾参与其事的中央信托局储蓄处经理祝世康、中央银行稽核处处长李立侠和孔祥熙秘书谭光等人回忆，在短短两年多时间里，“三不公司”从

公债投机中获利超过3000万元。



▲家族合影，下中为宋母，后左二为蒋介石，后左三为孔祥熙

从20世纪30年代中期开始，有关政府大员“善于”捞钱的民间传闻就不绝于耳。1934年，大教育家，也是国民党元老的蔡元培在他的日记里抄录了该年12月26日上海《江南正报》的一篇文章，内称：“国府要人之财产多系秘密，而就可调查之范围内调查，则诸要人在本埠所有财产估计为，蒋介石1300万元，宋美龄3500万元，宋子文3500万元，孔祥熙1800万元，孙科4000万元，张静江3000万元。其他要人在上海各中外银行存款及不动产，据中国银行调查，约有5亿元，其不动产及公司多用其亲戚名义购置，故实款无法详确云。”据当代学者陈明远的换算，1935年1银元的购买力，约合2008年人民币60元。《江南正报》属左翼报纸，其数据未必足信，不过严谨的蔡元培将之抄录在日记上，可见事实轮廓大致如此。

在百年企业史上，1935年3月的孔张之役具有非常重要的标志性意义，它甚至可以被看成是国营资本与民营资本的一次大决战。千百年间，自有货币流通以来，中国民间的金融组织就没有被官方控制，特别是明清两代的钱庄、票号十分发达，成为社会自由经济的一个重要组成部分，而自1935年之后，政府突然将金融业收入囊中，自由经济之脉从此断绝。

美国学者帕克斯·小科布尔在《上海资本家与国民政府》一书中认

定："这次对银行界的突然袭击，就政府与企业家之间的关系来说，是南京政府统治的十年中最重要和最富有戏剧性的一次大变化。"[136] 民国史专家王业键也有类似的观点，他评论说："中国几个大银行家曾经是中国商界中最有政治影响的一批人物，如今他们的声望就这样被消除掉了。这个事情不仅表明了政府对中国金融界的完全统治，而且也说明了企业家作为一个有力量的阶层是终结了。"

经此一战，曾经意气风发、十分强大的上海银行家集团被打成一盘散沙，他们在过去30多年中所形成的独立性完全被裁除。张公权被逐出银行界，他后来投靠国民党系统内的政学系，一度当过铁道部长，却与金融再无因缘。很多年后，他在一份《自述往事答客问》中说："政府当局把银行拿过去并把它们当作国库来利用，而我则认为，银行就是银行。"[137] 一度控制了半壁江山的"江浙财团"风光不再，陈光甫、李铭、吴鼎昌等知名银行家的地位大大下降，他们后来都进入国民政府任职，在孔宋的指导下工作，一直到抗战之后，才再度发挥了一些作用，这当然已是意料外的后话了。在并不遥远的8年前，正是靠了"江浙财团"的鼎力金援，浙江宁波人蒋介石和他的军事集团才得以立足上海，清除异己，确立政权。而在此次大收编过程中，几乎所有帮助过他的同乡和金主们全部受袭，伤痕累累，这应该也算是一次命中注定的报应。

收获最大的当然就是以公权力为武器的密谋突袭者。

杜月笙靠"主持公道"换来了通商银行的董事长和中国银行的董事，他自己的中汇银行得以保全，后来成为获利最好的私人银行之一。白吉尔在《上海史：走向现代之路》一书中对这家银行的业务描述是："它坐落在爱多亚路（后来的延安东路）的一幢豪华大楼里，主要作用是洗钱，把贩卖毒品、赌博与卖淫赚来的黑钱再重新流入正常的商业渠道。"[138] 此外，杜月笙还是三家日报和一家通讯社的董事长，其中包括发行量最大的《申报》，他还进入政府的法币准备管理委员会以及民间的上海物品证券交易所和银行公会。从此，这位神秘的黑社会领袖继虞洽卿、张公权之后，成为上海金融界乃至整个中国商界最有权势的人物，俨然成了民营资本的第一代言人，这种转换实在带有太强的讽刺意味。甚至有专家考证，如果不是两年后爆发了中日战争，杜月笙很可能成为上海市市长，这已经得到了蒋介石的默许。

蒋介石的中国农民银行由幕后而到前台，一跃跻身"四大印钞银行"之一。孔宋更不待言，他们不但成为中国银行、交通银行的实际控制人，而且乘机大大壮大了自己的私人事业。在收编中，他们大肆吃进四明和中国实业银行的私人股份，构成了一个官商不分的经营格局。

宋子文跟孔祥熙结盟，不但掠取了“天下第一大行”中国银行董事长的宝座，还顺便拿下了广东银行。这是一家有22年历史、广东地区最重要的私人银行，在蒋介石从广东北上时，曾经给予北伐军很大的支持。在白银危机的后期，它一度被迫停业。宋子文承诺组织力量拯救这家银行，而条件则是他必须要当董事长，他的另外一个弟弟宋子安要当董事，他当然如愿以偿了。广东银行得救，它仍然是一个纯粹的私人银行，不过主人则是一个官商难辨的人。跟哥哥的操作手法类似，宋子良得到了中国农工银行。

从孔宋等人身上，人们似乎可以得出这样的观感：一个拥有绝对公权力却怀藏私心的名牌大学经济学博士，对于一国的经济来说，也许是最大的祸害。1935年3月是一个转折时刻，从此，强大的国营资本集团与身份暧昧的官僚资本集团结成了坚不可摧的利益同盟，它时公时私，左右逢源，形成了最恶劣的制度，最终败坏了整个国家的经济纲常。

中国经济史专家杜恂诚在分析近代中国社会阶层排序时很精辟地论及：“在1927年南京国民政府建立到1935年之间的8年中，虽然政府早已有意对国民经济实施全面控制，并已有若干准备措施的实行，但总的来说，国民收入的分配还是以市场化分配为主的。从1935年政府实施金融垄断起，中国城市居民的社会阶层排序发生了变化，其唯一变化是特权官僚单独成为第一等级，上层工商业者变为第二等级，以下的社会层次序列不变。特权官僚之所以单独位列首席，是因为那时的国民收入分配已开始演变为以非市场化分配为主的模式，特权官僚利用对资源和信息的控制权，在制度制约和权力制约双重缺损的条件下，可以有比上层工商业者绝对领先的自利机会。管制权越多，信息越不透明，特权官僚自利的机会越大。”[139]

孔宋的官商模式，甚至比晚清的盛宣怀模式还要糟糕许多。盛氏靠办实业起家，创建了众多支柱性产业，顺便夹带了不少的“私货”，这大抵算是“建设性腐败”。而孔宋则以金融投机为主业，对实业毫无兴趣，其行径是不折不扣的“掠夺性腐败”、“破坏性腐败”。

到1936年，罗斯福的新政终于取得了明显的成效，美国经济从谷底爬了出来，国民经济状况得到显著改善，失业人口大幅减少，罗斯福因此在这一年成功连任总统。在艰难的经济转型过程中，美国的公司组织也率先发生了革命性的变化，伯勒和米恩斯通过对200家美国大公司（其中包括42家铁路公司、52家公用事业公司和106家制造业公司）的调查发现，所有权与控制权的分离变得日益明显，一种新型的公司治理制度正在诞生。一些不同于前辈的创业者也出现了。1936年，斯坦福大学的两个同班同学戴维·帕卡德和比尔·休利特在旧金山

的一个车库里创办了惠普公司，他们在昏暗的灯光下通宵达旦地工作，发明并生产了各种小玩意儿。50多年后，这个车库被命名为“硅谷诞生地”。在这一年，国际商用机器公司（IBM）在上海设立了办事处，这是IBM在远东的第一个办事处。



日本危害我國大陰謀

THE CHENGCHOW CASE

Uncovering the big plot against China, with evidences seized from the Special Bureau that prove definitely that Japan is behind the scene. The Special Bureau, with the sole scope of undermining the Chinese government, dealt in instigating disturbances by joining hands with bandits and alliance with ronins and traitors, selling narcotics and smuggling. We'll let these pictures speak out.

Chao Lung-tien, the traitor, who was caught red-handed and executed at Chengchow.

Half-burned secret documents found at the Japanese Special Bureau at Chengchow.

▲报纸报道日本的战争阴谋

罗斯福新政的成功进一步增强了人们对国家干预主义的信心。也是在1936年，英国经济学家J·M·凯恩斯出版了《就业、利息和货币通论》，凯恩斯主义因此成形。这位曾经服务于英国财政部的经济学家批评了以前的工资和就业理论，提出有效需求是预期可给企业主带来最大利润量的社会总需求，而为了增加有效需求，必须由国家实行干预。罗斯福的新政模式与凯恩斯主义互为配套，成为主宰日后几十年西方经济思想的主流。碰巧的是，与凯恩斯主义背道而驰的另一个欧洲经济学家弗里德里克·A·哈耶克也在这一年发表了《经济学与知识》，他提出了“知识分工”的概念，并一如既往地反对计划经济，他相信自由主义经济本身有一种自行趋于稳定的机能，反对国家对于经济生活的干预。哈耶克的声音在当时遭到了讥笑，一直到半个多世纪

后的1988年，他写出了《致命的自负》，人们才认同他的观点：对高度计划经济的追求是理性主义者的一次“致命的自负”。

在欧洲，战争的阴霾开始出现。希特勒的纳粹德国崛起成最强国家，8月份在柏林举办的第十一届奥运会成为希特勒展示国力和倡导雅利安人种优势的最佳舞台。他违背国际公约，出兵强行吞并了非军事区的莱茵兰地区，英、法两国居然视而不管。7月，西班牙爆发内战。德国与意大利签订联盟协约，不久后日本加入，从此形成了一个邪恶的“轴心三国”，它们将改变历史和自己的命运。奥地利作家茨威格很悲观地写道：“在那些决定时代命运的巨大运动刚开始的时候，恰恰是历史本身阻碍了那些同时代人对它们的认识，这仍然是不可抗拒的历史法则。”[140] 两年后，他的国家被希特勒第一个吞并。在中国，偏据西北一角的毛泽东是最早看到这一历史可能性的中国人之一，他在7月15日预言，希特勒将在欧洲发动侵略。

美国和欧洲经济的复苏，也影响到了1936年的中国，自入秋以后宏观经济渐渐走出了大萧条的泥潭，开始呈现转暖的迹象。但是，工商业元气大伤，除了投机活跃的上海公债市场之外，其余乏善可陈。

在这一年，最让人担忧的还不是经济，而是越来越恶劣的战乱局势。日本在华北虎视眈眈，随时有南下入侵的可能。而蒋介石却还在全力“剿共”。9月，他在西安设立西北“剿匪”总司令部，亲任总司令，命张学良为副司令，调东北军入陕甘“剿共”。12月4日，蒋介石亲抵西安督战。9日，北京、西安等城市举行纪念“一二·九”的示威游行，学生高呼“中国人不打中国人”，“东北军打回老家去，收复东北失地”等口号，张学良向群众表示三日内以实际行动答复学生要求。12日凌晨，张学良、杨虎城发动兵谏，扣留蒋介石，是为震惊天下的“西安事变”。在中国共产党、美、英、苏及其他社会力量的斡旋下，蒋介石于两周后得释。他承诺与中共结成抗日统一战线，国共内战暂告一段落。

1937年1月，胡适为《大公报》撰文《新年的几个期望》。他写道，“多年梦寐里害怕的一九三六，居然度过去了。我们在全国欢呼的喊声里送出了旧年，迎进了新年”，因此他的第一个期望是“今年必须做到宪政的实行”，第二个期望是“蒋介石先生努力做一个‘宪政的中国’的领袖”。

与乐观的胡博士相比，刚刚被赶出银行界的张公权则作出了一个悲观的预测。他把1936年的经济现象称为“螺旋形的通货膨胀”，他预言说，没有节制、不计后果的赤字政策将可能让国家在几年内破产。

不过，他们两人的期望或预言都没有变成事实，因为日本人的侵华战争很快就要全面爆发了。

【企业史人物】嘉庚助学

1934年2月19日，在新加坡的一个米店里，东南亚地区最大的华人实业集团陈嘉庚有限公司宣告在两天后收盘。公司旗下的橡胶厂、饼干厂、锯木厂、砖瓦厂以及菠萝罐头厂等尽数关闭，造成大量工人失业，波及13万工人及其家属的生活维持。



▲陈嘉庚铜像

陈嘉庚（1874～1961）是过去10年里最成功的海外华商。闽南及广东潮汕地区自古就有下南洋求生的传统，很多人因此成为当地的富商。他们成为华人企业家群体中很独特的一支，一直到今天，印尼、马来西亚、泰国和新加坡等国家的首富仍然是华裔企业家。他们对东南亚各国经济的崛起，有着不可取代的功劳。新加坡的英国总督瑞天咸（F.Swettenham）就曾说：“政府收入十分之九，皆出华侨之手，对此勤劳耐苦守法之华侨之谢意，非言语所可表达。”陈嘉庚出生在福建南部海滨同安县的一个小渔村集美，他17岁时南航7000海里，到新加坡协助其父经营米店，后因族人舞弊和嗜赌，米店破产。陈嘉庚两手空空，替父还债，先是开办菠萝罐头加工厂，后又在第一次世界大战期间投身风险很大、利益也很高的航运业。他的两艘3000吨级的海轮先后被德国军舰击沉，却从法国政府那里收到了巨额的保险赔偿。1918年，他拿着120万元保险赔款，倾全力于新兴的橡胶种植业，先后购进数千英亩橡胶园。1922年，欧洲爆发经济危机，股市委靡，橡胶市价连续下滑，陈嘉庚逆流而上，出资收购了近万英亩橡胶园和10家橡胶厂，建成东南亚地区最大的综合型橡胶制造工厂。

三年后的1925年，市道果然翻转。随着经济复苏，橡胶价格从年初每担30多元暴涨到年底的200元，陈嘉庚一举成为“橡胶大王”。事业鼎盛时期，他开办30多家工厂，100多家商店，垦植橡胶和菠萝园15000多英亩，雇用职工3.2万人，公司总资本达1500万元。

陈氏的“橡胶王国”仅仅维持了4年。1929年10月，纽约华尔街爆发严重的金融危机，灾害迅速延及全球。美国是新加坡、马来亚橡胶的主要买主，需求的萎缩导致市场崩塌，橡胶每担仅值七八元，与几年前的抢手光景相比恍若隔世，一双过去卖1元多的橡胶鞋，现在竟跌至2角。1930年3月，陈嘉庚橡胶制造厂发生火灾，如同雪上加霜，遍设各地的商店不时发生倒闭或经理卷款潜逃的事件，所有不动产急剧贬值。到1931年8月，陈嘉庚欠银行债款近400万元，被迫接受汇丰银行等八家债权银行提出的改组要求。在其后的将近两年时间里，银行家们急于减少亏损，将陈氏集团的工厂关停并转，分敲零卖。陈嘉庚万分痛心却无可奈何，终于在1934年宣告解体收盘。

陈嘉庚的经营败局，与他刻意扩张的激进战略有关，当时舆论对他就有“孟浪”之讥。此外，庞大实业缺少金融体系的支持也是败因之一。据华商陈维龙的口述回忆，陈嘉庚的企业发生危机时，华人银行竭尽全力只贷给他100万元，远远不能解渴，陈嘉庚只好被迫接受英资银行的苛刻条件。1933年5月之后，全球经济危机已经得到缓解，欧美订单开始增加，英国人控制的董事会突然做出决定，将陈氏企业所产

胶鞋全部归一家英国贸易公司单独包销，陈嘉庚激愤抗辩，不肯在合同上签字，董事会最终竟强行履行此约。一位英国董事说："我英国之权利不容他国人染指。"

收盘后的陈嘉庚，日后再无大作。他之所以被视为企业家的楷模和海外华人的精神偶像，却是因为他数十年持之以恒的助学热情。他认为："国家之富强，全在于国民，国民之发展，全在于教育，教育是立国之本。"他在教育上的持续投入可用"痴狂"两字形容。

跟南通张謇一样，陈嘉庚发誓改造家乡渔村。1914年，他创办集美高初两等小学校，此后又相继创办女子小学、师范、中学、幼稚园、水产、商科、农林、国学专科、幼稚师范等，并逐步发展，在校内建起电灯厂、医院、科学馆、图书馆、大型体育场，在昔日偏僻的渔村里建设起闻名遐迩的"集美学村"。在20世纪二三十年代，集美与张謇的南通、卢作孚的北碚是国内知名度最高的三大新式城镇模范。在建设集美的同时，他还在同安县创办40多所小学，先后补助福建20个县市的73所中小学。在新加坡，陈嘉庚竭力倡办华文学校，先后捐资创办崇福女校、南洋华侨中学和南洋女子中学。

1919年，在四处收购橡胶园的同时，他就发起筹办厦门大学。在募款会上，他直言自己助学是"为爱国愚诚所迫"，并当场宣布认捐400万元，其中开办费100万元，其余300万元分12年付清，而当时他所积存的资产也仅400万元，相当于倾家办学。

1929年，陈氏集团开始陷入困境，但他仍按时支付集美和厦大所需经费。他的长子陈济民劝他减资自保，他慨然说："我吃稀饭，佐以花生米，就能过日，何必为此担心？"极困难时，他将三幢大厦抵押给银行借款，做出了"出卖大厦，接济厦大"的惊人决定。1931年，汇丰等债权银行改组公司的时候，英国董事们对陈嘉庚自陷绝境仍助学不止的行为难以理解，他则很明确地说："宁可企业收盘，绝不停办学校。"双方拉锯，最终议定对厦大和集美两校的经费支持，限定每月为5000元。随后，陈嘉庚采取化整为零的办法，将几家尚有利润的企业租给自己的女婿和亲信，约定年终分红时，对方所得的一半或三成充为学校经费。他还向族内富商募捐11.5万元，加上自己的16万元，购买橡胶园400英亩，作为厦大的基金，月可入息2000元。到1936年5月，陈嘉庚实在无力接济下去，只好给国民政府写信，恳请政府将厦大收归国立，他愿将所有产业无条件奉送，并自请取消董事职位。在信中，他十分自责地说："每念竭力兴学，期尽国民天职，不图经济竭蹶，为善不终，贻累政府，抱歉无似。"两个月后，国民政府批复同意，此时的厦门大学已发展到文、理、法商3个学院9个系，是当时国内科系最多的5所大学之一，鲁迅、林语堂、顾颉刚等著名学者

都曾在此教学。

抗战爆发后，陈嘉庚在南洋积极募捐支持抗日。1938年10月，香港、马来亚、印尼、菲律宾等东南亚华侨联合成立“南洋华侨筹赈伤兵难民总会”（简称南洋总会），统一领导海外华人的抗日救国活动，陈嘉庚当选总会主席。在其后几年间，总会先后组建702个基层救亡组织，为募兵集资起了很大的作用。据军政部长何应钦1939年的报告，全年军费18亿元，华侨赈款占了1/5。1940年3月，陈嘉庚率南洋华侨慰问团返国，先后考察慰问了重庆和延安，大大鼓舞国民士气。一年后，太平洋战争爆发，日军侵占东南亚，出赏100万元缉拿陈嘉庚，他辗转避祸于印尼的爪哇诸岛。他把一小包氰化钾藏在怀里，随时准备殉国，当时多有传闻说他已蒙难身亡。1945年，日本战败，陈嘉庚重返新加坡，消息传回国内，竟成一重大喜庆新闻。当年11月18日，重庆举行了“陈嘉庚安全庆祝大会”，郭沫若、邵力子、黄炎培、陶行知等500多人与会，远在延安的毛泽东也送来单条，题“华侨旗帜、民族光辉”8个字。与会者都深度认同黄炎培的感叹：“发了财的人，而肯全拿出来的，只有陈先生。”

1949年5月，陈嘉庚受毛泽东的邀请归国定居。1961年8月12日，他在北京去世。逝前他留下遗言，遗产334万元全数捐于学校及乡社建设，其子女，男子无职业者，每月供给生活费20元，女子每月15元，如有职业或出嫁就不得支取，每人如逢结婚或丧事，各给费用200元。他去世后，北京丧仪极为隆重。周恩来总理、朱德委员长亲自执绋送葬，东南亚各地华侨自动分设灵堂祭奠。在新加坡，300个社团、近万人与会追悼，大会挂一对挽联，上联“前半生兴学，后半生纾难”，下联“是一代正气，亦一代完人”。

1991年1月，中国科学院将一颗小行星命名为“陈嘉庚星”。所谓与日月同辉，陈公得矣。

1937 沉船与拯救

当今中国最重要的事件之一，

是中国青年知识分子正在重新认识自己的国家。

——美国作家赛珍珠，1937年

1937年7月10日，是上海市政府成立10周年纪念日，而再过一个月，就是南京国民政府成立10周年纪念日。上海市中心举行了盛大的庆祝大会，近万人涌进会场观看庆祝仪式，并参观了6个成就展览。这时候的上海正宛若一颗“东方明珠”，全国金融业资产的3/4聚集在这里。53%的对外贸易和25%的国内外航运通过这里运转。在现代制造业方面，上海是“民族工业的中心”，全国近4000家现代工厂中，有1200多家开设于此，无论是资本投资额、现代新式机器的使用，还是劳动力的规模，上海都堪称第一。这一天的上海滩，到处洋溢着快乐的激情。但是，一本关注时局的杂志《人民论坛》则刊登了一篇时评，题为《上海成立日庆典的幽灵》。作者写道：“总有一个幽灵游荡在庆祝活动中：战争的幽灵。”

就在三天前，日本军队在北平附近的卢沟桥对中国军队发动了攻击，它被称为“七七事变”。从这一天起，中国卷入了一场长达8年的艰苦抗战。8月8日，日军攻入北平城，随即长驱南下进击上海，超过400万难民涌进租界。在后面的3个月里，70万中国军队进行了英勇的抵抗，11月8日上海沦陷。12月13日，首都南京沦陷，日军实施了惨绝人寰的大屠杀，超过35万军民丧生。国民政府迁往重庆。日军剑锋直逼武汉，遥望重庆，东京宣称将在3个月内灭亡中国。



▲城门公布日本人杀戮中国人的罪行

战争爆发了。一切都变得身不由己。

在国家存亡的重大时刻，企业家们的事业是如此的脆弱，它如蚕丝在大风中飘荡，大大小小的企业家跟那个时代中的每个中国人一样，突然间与民族命运这个大道义站在了一起。

就在这场改变了中国命运的战争到来之前，中国商业界的人们在做些什么呢？

先说宋子文和孔祥熙。就在战争爆发前的一个星期，他们做成了一笔效益超好的生意。7月1日，一家名叫扬子电气的股份公司宣布成立，它收购了当时国内最大的国营电厂——首都电厂。这是孔宋家族不胜枚举的、利用权力、化私为公的经典案例之一。

在1928年，作为新首都的南京城的供电能力十分不足，以至于“灯光黑暗，为全国所仅见”（张静江语）。南京在晚清时建了一家官办的金陵电灯官厂，民国建立后更名为江苏省立南京电灯厂，名为官办，实际由民间资本经营。国民政府定都南京后，当即将电灯厂作为“逆产”无偿没收，改名为首都电厂，被归入建设委员会辖下。随后，政府将电厂抵押，从银行套得资金进行大规模的改造，同时给予了大量的优惠政策扶持，包括享受平价煤、低利贷款，甚至还以改善民生为名义由行政院拨款为电厂新增发电设备。在政策大力输血、市场垄断经营以及“首都效应”等多重利好的刺激下，首都电厂迅速壮大并实现了非常好的效益。在1928年划归国营的时候，电厂的固定资产仅有21万元，到1937年就增至958万元，是原来的足足45倍。在很多年里，企业的年均获利率都在20%～25%左右，是当时国内效益最好的大型国营企业之一。

到1937年，奇怪的事情发生了。建设委员会以首都电厂需筹措巨额发展资金，而国家一时难以筹措为理由，提出将首都电厂以及无锡的戚墅堰电厂——它在1928年前也是私人企业，后被收归为国营——向社会公开招收商股，“以提高社会投资”。这一建议在该年的4月1日获得国民政府训令批准。仅仅过了一个多星期，建设委员会就完成了首都电厂的资产评估工作。它还迅速拟定了具体招股办法，主要内容为：第一，将首都电厂、戚墅堰电厂合并，组织扬子电气股份有限公司；第二，公司资本均定为1000万元，除建委会保留20%之外，其余均招收商股。而商股的办理工作交给了一家叫作“中国建设银”公司的民营企业。

奥妙全藏在这家神秘的中国建设银公司身上。它是1934年由宋子文亲自创办的一家股份有限公司，他在被迫辞去行政院副院长和财政部长

的职务之后，转身就成立了这家企业。当时他看上去已绝意仕途，他对张公权表示“决计弃官就商，且具做‘中国摩根’意愿”。从表面上看来，公司是根据《银行法》和《公司法》注册的私营公司，但实际情形却远非如此简单。公司初期的发起股份中大部分来自国家银行与最大的十几家商业银行，后来渐渐都转移到个人名下，特别是宋子文和孔祥熙家族的名下，其中，仅宋子文就以敦厚、悦愉、嘉禾等不同户名拥有大额股份。公司的股东乃至董事和监察人不是政府主管财政经济的高官，就是活跃于商界的金融大亨，或者本身就是身兼二任的人物，彼此之间很难划清界限。因此公司自成立之日起就一直与政府保持着一种极为特殊的关系。建设委员会的委员长张静江以及三名常务委员中的张嘉和李石曾二人既是建设银公司的发起人，又是公司的股东，而且张静江还是排名第一的监察人，张嘉和李石曾则都是公司的常务董事。[141]

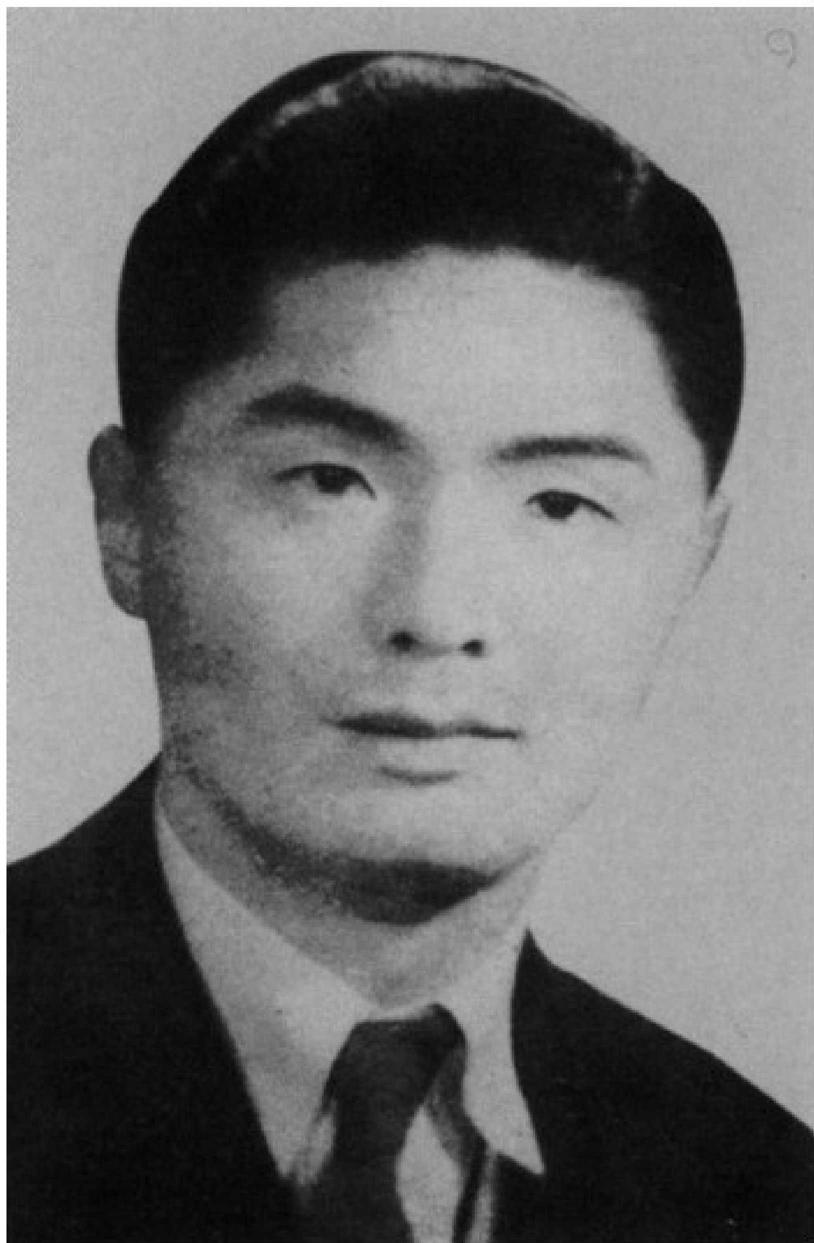
建委会招收商股的整个过程，不论是拟具章程，还是吸收股份，一切都是在暗中进行，既未刊登招股广告，又未对外公开宣传。5月14日，扬子电气公司在上海直接对外宣布资本业已募足。7月1日，两公司正式宣告合并，新组建的扬子公司董事长赫然就是宋子文。就这样，建设委员会将其苦心经营近10年的国营企业，以招募商股的名义出让给了特殊的私人公司。

中国建设银公司、扬子电气公司的创立以及首都电厂的私营化过程，就是一个精彩而典型的官僚资本侵吞国家财产的恶例。其运作方式很具典型性，那就是，先以国家利益的名义进行收购，然后将获得的利益私有化。参与其事的人中，有行政院副院长、财政部长、中央银行行长、建设委员会委员长，他们有的是职业政治家，有的毕业于欧美最好的大学，有的是虔诚的佛教徒或基督徒。可悲的是，在担负国家重建责任的同时，他们的心思却更多地放在了自己的财产积累上，而且采用的是最不光彩的盗窃手段。这与其说是一种道德上的堕落，倒不如说是不良制度必然伴生的罪恶。

这是一段让每个人读来都很不愉快的插曲，它似乎不应该出现在这样的地方。但是，它却无比真实而残酷地呈现出了那个政权的内在荒诞性。在某种意义上，即将开始的8年抗战将让中国的现代化进程至少延缓20年，却也让这个政权多活了8年。在战争结束后，它仍然执迷不悟，甚至变本加厉地在原有的制度轨迹上渐行渐远，4年后，它就被人民抛弃了。

与官僚资本集团的肮脏不同，民营企业家们则正在自己的事业里各自奋斗。如果没有战争，他们将迎来一个不错的年份。

荣宗敬正在与工程师们潜心研制新的机器，预计每月可造纱锭5000枚，每天可造新式布机8台，性能比日本、英国的同类机器还好，价格却便宜一半。在过去的3年里，荣家经历了地狱般的煎熬，好在上苍保佑，终于滚爬了过来，申新事业从上一年秋天开始重回正轨。夏天，荣德生的四儿子、21岁的荣毅仁从圣约翰大学毕业了，上年他刚刚与出身无锡望族的杨鉴清结婚，7月1日，风华正茂的荣毅仁被老荣派到茂新面粉二厂担任助理经理。他兴致勃勃地草拟了一份计划，准备在全国建几十个面粉厂，形成“面粉托拉斯”。荣德生笑着对他说：“你的疯狂劲头不像我，倒像你大伯。”



▲年轻时的荣毅仁

70岁的虞洽卿尽管在商场上已不复当年之勇，却也刚刚度过了生命中的一个风光时刻。1936年10月1日，为了祝贺他的70寿诞，上海市政

府与租界当局决定将一条横贯上海闹市区的马路“西藏路”改名为“虞洽卿路”，自上海开埠百年以来，之前只有老买办朱葆三享受过这一荣誉。命名典礼是在热闹的跑马厅举办的，沪上所有名流都盛装与会，由虞洽卿创建的华商体操会还进行了300人的检阅表演。在过去的10年里，这位以“调解人”出名的宁波商人的人生发生了戏剧性的变化。在他的主导下，小老乡蒋介石得到了上海企业家集团的支持，从而打下了天下，可是后来，他的江湖地位日渐被后起的张公权、杜月笙取代，他苦心经略的银行和交易所先后都易手他人。唯一值得欣慰的是，他的三北轮船公司一直发展不错，现在以9万吨位的规模成为全国最大的民营航运企业。

作为上海银行家中的幸存者，陈光甫的上海银行是唯一堪与国营银行抗衡的民营金融机构。到1937年，上海银行的储户共计15.7万人，按当时人口4.8亿计算，每3000人中就有一人在该行开户。上海银行之所以没有被孔宋吞没，固然有种种传言，不过，它独一无二、面向平民的存储理念也许是孔宋等人无从掌握的理由之一。正是一般公职人员、公司职员、教师、自由职业者、家庭主妇、一般个体经营者等小人物，把上海银行的储蓄存款额从1915年的57万元增至1937年的近2亿元，这个数字约占全国私营银行存款总额的1/10。在1934年的大萧条中，正是因陈光甫的斡旋和助力，荣宗敬等民族实业家才躲过了灭顶之灾。



▲30年代上海租界“西藏路”更名为“虞洽卿路”

在川中，卢作孚的民生公司刚刚举办了创业10周年纪念会。在10年时间里，民生公司靠着精细管理和大胆的扩张战略，由一个只有一艘小汽轮的企业发展成拥有30多只轮船、长江中上游最重要的航运公司，重庆上游至宜宾、下游到宜昌的所有华商轮船公司都被并入了民生系统。到1936年，民生开辟沱江航线，四川境内所有能通航的河流都有民生船只营运。在长江上，民生成了所有外资航运公司敬畏的对手，老牌的太古、怡和公司要求中国买办每周提供民生的航运情报，以研究对策。10年前那个愤怒书生现在已成了一个精于商道的大企业家，唯一不变的是他仍然怀着深重的忧患感。在创业10周年纪念会上，他说：“我所见着的还在这些事业的背后，在撑持这些事业的险阻艰难者，为了事业忘却了自己，为了增加事业的成功，忍受个人的困苦。如果整个公司的人有这一种精神，就可以建设一桩强固的事业；如果整个民族有这一种精神，就可建设一个强固的国家。”

化工领域里的范旭东与卢作孚一样，正处在事业的巅峰期。1937年2月5日，由他创办的南京厂正式投产，生产出了第一批国产的硫酸铵。硫酸铵可以生产硝酸，制造炸药。当时国事已剑拔弩张，消息发

布，国人为之一振。在过去的10年里，中国的纯碱产业在他手上孕生。从1927年到1937年，永利的纯碱年产量翻了3番多，“红三角”牌纯碱远销日本、印度、东南亚一带。在天津，永利碱厂、南开大学和《大公报》被合称为“天津三宝”，分别代表了那一时代工业、大学和新闻业的最高水准。永利碱厂的主体厂房南北高楼耸入云天，碳化厂房高32米，共有8层，蒸吸厂房高47米，达11层，不但是华北第一高楼，更是塘沽乃至整个天津的标志性建筑。范旭东的科学救国之心十分炽热，他曾在一次演讲中说：“中国如其没有一班人，肯沉下心来，不趁热，不惮烦，不为当世功名富贵所惑，至心皈命为中国创造新的学术技艺，中国绝产不出新的生命来。”从1930年起，他就想建设中国的硫酸产业。他向南京实业部提出申请，希望财政拨出2000万，600万办碱厂、800万办硝酸厂、600万办硫酸厂。然而，政府给出的批复公文却句句空话，无一实事，让他的指望完全落空。后来三年，他奔波于各家银行之间，竭力融资促进这个项目，终于在1933年获准成立南京铔厂，设计能力为年产硫酸铵5万吨。1937年2月的投产成功让他非常兴奋，他在日记中写道：“列强争雄之合成氨高压工业，在中华于焉实现矣。我国先有纯碱、烧碱，这只能说有了一翼；现在又有合成氨、硫酸、硝酸，才算有了另一翼。有了两翼，我国化学工业就可以展翅腾飞了。”



▲1934年永利厂开始办公，图为范旭东（前排右五）和厂职工与国民政府实业部、资源委员会来宾合影



▲建设中的永利厂（1935年）

在1937年7月之前，除了中国的企业家们之外，绝大多数外国观察家也对这一年的中国经济充满了乐观的展望。美国驻华大使詹森在4月份的报告中说：“不能不给予中国政府以积极的热情，在农业、工业

和交通等所有战线上，发展的计划正在推进。在国民政府的领导下，一个经济发展的时期现已到来。”英国驻中国商务参赞也在报告中说：“中国私人资本家是能够使他们适应现代经济需要的，这一点的表现在于私营华人企业，例如面粉工业、纺织工业、电气工业以及其他许多工业数目都见增长。这种增长体现了中国人自己，以及全世界大多数人对于这个国家的未来所抱信心。”

然而，7月7日的炮火打断了这所有的一切。

荣家经略了30多年的庞大产业聚集于上海和江苏，全数都在日军的炮火覆盖之下。淞沪会战时，日军与抵抗的十九路军在闸北和沪东一线展开激战，荣家的几家工厂都在战区内，均为日军攻击的目标。

8月13日，申新五厂遭到攻击，中日军队在厂区附近激烈交战，工厂停产，日军占领厂区，所有设施全部被毁。随即，申新六厂、七厂被战火烧毁，多部机器被日军拆毁；福新一、三、六厂被日军强占为办事处和军用材料的仓库。日军轰炸机向设备最为先进的申新一厂、八厂投下了18枚炸弹，当场炸死70多人，伤350多人，荣德生的大儿子荣伟仁险遭不测。日军把纱料当被子，把机器和面粉包当掩体。

11月，上海失守后，荣家在上海的最强对手日本丰田纱厂——就是两年前竞购申新七厂未遂的那家日资企业——乘乱雇了一批日本浪人和流氓冲进申新八厂，用重磅榔头把残余的126台精纺机尽数砸毁，车头、马达、油箱全部敲烂，皮带盘、滚筒也都打得粉碎，还把仓库里的棉花、棉纱、棉布全都掠走。11月15日，无锡沦陷，日军抢走茂新一厂仓库里的4万袋面粉，然后放火烧毁厂房机器，大火烧了半个月，荣家的发祥地变成一片瓦砾。申新三厂曾经为国军制造过军用服装，更成日军报复对象，他们用硫磺火药和柴油焚烧了工厂和仓库。

战事中，无锡、上海两地企业设备被毁纱锭18.7万枚、布机2726台、粉磨36部，荣家产业三去其二。面对惨景，荣家兄弟束手无策，他们唯一能做的事情是，尽量把工人疏散到安全的地带，把茂新四厂库存的几万包面粉和数千担小麦，全部运出来给中国军队做军粮。

范旭东的化工厂在战争中也几乎全部沦入敌手。

卢沟桥事变前夕，日本军舰已经开入天津塘沽港，范旭东恐有大变，当即组织人员拆迁设备，撤出工厂。工程师们将留在厂内的图纸有的烧毁，有的秘密保存，以为日后重建作技术准备。工人们拆散了石灰窑顶部的分石转盘及遥控仪表、当时代表最新技术水平的蒸馏塔温度传感器以及碳化塔的部分管线。拆下来的仪器和图纸分批乘船南下，

经香港转道武汉和长沙，之后又陆续转移进川，成为大后方重建的重要财富。

1937年秋，日本军部华北开发公司授意其下属的兴中公司夺取永利碱厂。由于永利碱厂在国际上负有盛名，日本人希望通过合法手续，“名正言顺”地得到产权。兴中公司代表刀根曾几次“拜访”留守的李烛尘，大谈“日中亲善”，企图与永利合作。李烛尘置若罔闻。刀根又请三菱公司出面商谈，提出由三菱以民间财团的名义提供技术和资金，由两家合办永利。李烛尘以公司章程明文规定“必须是华籍人士才能入股”为理由拒绝。日方还不善罢甘休，又几次找到范旭东，要求把永利碱厂买下来。范旭东回答：“厂子我不卖，你要能拿走，就拿走好了。”日本军部终于失去耐心。1937年12月9日，刀根拿着预先拟好的将碱厂交给兴中公司接办的协定文本，逼迫李烛尘在文本上签字。李烛尘忍无可忍，一改往日斯文儒雅风范，怒斥：“世界上哪有强盗抢了东西还要物主签字的道理！你们做强盗也太无勇气了。”第二天，日军下令强行接管永利碱厂，刀根及日本兴中公司的人员进入厂内。范旭东在塘沽的产业就此全部落于日本人之手。

南京铔厂同样没能逃脱被夺厄运。这个刚刚建成的工厂已经达到国际水准，能够生产制作武器所需的化工产品。日军逼近南京时，有意将这个亚洲第一流的大厂完整保存下来。他们通过各种不同渠道，逼范旭东就范，只要他愿意合作，就可保证工厂的安全。范旭东断然拒绝，答复说：“宁举丧，不受奠仪。”

南京战事打响后，范旭东下令将凡是带得走的机器材料、图样、模型都抢运西迁，搬不走的设备也要将仪表拆走，哪怕是搬不走的主要设备，也要或埋起来，或尽可能拆下扔进长江，以免为强寇所用。8月21日、9月7日、10月21日，日机三次轰炸南京厂，厂区共中87弹，狼藉一片。与范旭东一起把工厂苦心建起的科学家侯德榜痛不欲生，他每天在被毁的车间里转悠，摸摸这，摸摸那，像疯了似的，人人知他心碎，莫敢劝。直到南京沦陷的前夕，侯德榜才最后一个登上撤离的最后一班船。随同者后来回忆，那天下雨，侯德榜痴痴眺望工厂，全身尽湿，竟浑然不觉。

日军进城后，三井公司将南京铔厂据为己有。1942年，日人又将该厂的设备拆运到日本，安装在九州大牟田东洋高压株式会社横须工厂，为日军生产炸药。

卢沟桥事变后，日军必将南下进攻上海、南京，国民政府决定内迁至重庆。这时候，局势仍然十分危急，日本军舰一定会沿着长江水路快速西进，攻克重庆也是指日可待。日本军部的“三月灭国论”应是据此

推算出来的。于是，如何阻断长江，已成当务之急。如果要靠军队在水面上或沿线狙击日军，几乎没有任何胜算。于是，沉船断流成了唯一的选择。中国的航运企业在这一时刻拯救了国家。

在长江中下游地区，最重要的轮船公司分别是国营的招商局和两家民营轮船公司，即虞洽卿的三北公司和杜月笙的大达公司。早在8月12日，国民政府就实施了“江阴沉船计划”，三家公司的24艘船只，计4.3万吨，就被凿沉于江阴黄山下游的鹅鼻嘴，其中，招商局沉船7艘，计1.37万吨，占公司江海大轮总吨位的1/4，三北和大达的沉船吨位分别为2万吨和1万吨。“江阴沉船”原有两个战斗目的，一是隔断航线，让日本军舰无法从东海攻入长江流域，二是将长江内已有的日本军舰“关门打狗”。可惜，这个秘密计划被一个叫黄秋岳的汉奸出卖给了日军，使得日舰趁着江面还没有完全堵塞的时候，连夜逃出长江，计划功败垂成。黄秋岳后被砍头示众。

12月，日军攻克上海、南京后，政府在江西马当组织第二次沉船。1938年4月，沉船18艘，计2.5万吨，参与企业除了上述三家外，还有民营的大通、民生等公司。此后，在镇海口、龙潭口、宜昌及武穴田家镇等长江水面又相继实施多次沉船计划。这一惨烈的自毁行动，成功地阻止了日军沿长江快速西进的战略，西部的抗战大后方得以保全。在此过程中，招商局沉船占总吨位的40%，虞洽卿的三北损去一半，杜月笙的大达全数损失。

在长江沿线，一艘又一艘装满乱石的铁船自凿沉沦，此起彼伏，宛若一幕接一幕的黑色葬礼。“沉船”是一个极富寓意性的事件，中国企业家在家国存亡之际，以自己的方式无比悲壮地展现了自己的力量，这是一次“殉葬”，也是一种拯救。

除了沉船阻敌，航运公司还承担了运输西迁军队和物资的重任。自晚清以来，中国工业大多集中在东南沿海和长江中下游流域。到1937年6月，全国（东北除外）资本在1万元以上的工厂有3935家，其中，约70%集中在上海、武汉、无锡、广州、天津等五大城市，其中仅上海就有1235家，占总数的31%。战争爆发，上述地区先后全数沦陷，于是，能够抓紧时间西迁多少企业关乎国运商脉。

各家航运企业原本在长江上为了生意打得不可开交，现在则抛弃前嫌，空前团结，大家在南京成立了“内河航业联合办事处”，并沿上海、镇江、芜湖、九江、汉口和长沙一线设置分处，统筹安排，日夜抢运。虞洽卿的三北公司有3万吨轮船被政府无偿征用。上海沦陷前，有146家企业以及1.5万吨的设备，随同2500名工人，先转移至武汉，后来再入四川。



▲沉船抗日油画

1938年6月，日军调集30万军力攻击中部重镇武汉，中国军队组织100万人进行抵抗，这场“武汉大会战”是抗战史上规模最大的战役之一。当时的武汉地区有中国最重要的钢铁企业汉阳铁厂和多家兵工厂，聚集在此准备向西内迁的企业256家，占当时全国内迁工厂总数的55%，各种设备器材10.8万吨。就在战事激烈展开的同时，航运公司冒着炮火和空袭，日夜抢运，到10月25日武汉失守，绝大部分器材被转运，没有落入敌手。

武汉失守后，长江中游航线全部被切断，入川门户宜昌成了下一个被攻击的战略目标。当时堆积在宜昌码头的商用和军用器材超过12万吨，此外还有油料1万吨，各类公物6万吨，等待入川的政府官员、技术工人、大学师生和难民在3万以上。不夸张地说，这里几乎集中了中国兵器工业、各类机器工业和轻工业的命脉，是国家仅存的一口元气。

这时候，日军飞机天天轰炸宜昌，宜昌随时有可能被攻陷。招商局、三北等公司已经精疲力竭，更可怕的是，距离长江上游的枯水期也只剩下一个月左右。情况到了最危急的时刻，西运的重担猛地压到了长江中上游最重要的航运企业民生公司的肩上。身材瘦弱的四川企业家卢作孚走到了一生中最光荣的时刻。

当时，民生公司可用的轮船24只，按平时的运输能力，40天大约只能运1.4万吨，要将10多万吨物资在一个多月内全部运往重庆，几乎没有可能。卢作孚召集人员通宵开会，他们参考以往枯水期分段航行的经验，决定采取分三段运输的办法，按照40天时间，设计出一个严密的运输计划，宜昌到三斗坪为第一段，三斗坪到万县为第二段，万县到重庆为第三段。只有重要而不易装卸的笨重设备才直接运往重庆。对船只航行时间、物资装卸也作出最合理、最紧凑的安排，白天航行，夜间装卸，将运输能力发挥到极限。各单位则清理自己的设备、器材，配套装箱，按轻重缓急，依次分配吨位。

长江三峡，到处是急流险滩，只能白天航行、夜间装卸才可以充分争取时间，航运人员尽量不空耗一天、一个小时，甚至一分钟。搬运装卸工最多时有2000多人，日后卢作孚回忆当时景象："每晨宜昌总得开出五只、六只、七只轮船，下午总得有几只轮船回来，当轮船刚要抵达码头的时候，舱口盖子早已揭开，窗门早已拉开，起重机的长臂，早已举起，两岸的器材，早已装在驳船上，拖头已靠近驳船。轮船刚抛了锚，驳船即已被拖到轮船边，开始紧张地装货了。两岸照耀着下货的灯光，船上照耀着上货的灯光，彻底映在江上。岸上每数人或数十人一队，抬着沉重的机器，不断地歌唱，拖头往来的汽笛，不断地鸣叫，轮船上起重机的牙齿不断地呼号，配合成了一支极其悲壮的交响曲，写出了中国人动员起来反抗敌人的力量。"



▲宜昌大撤退

那些日子里，卢作孚日夜守在他的指挥中心，收发报机24小时不停地响着，上游各港口、各轮船发来的电讯日夜不断，工作人员日夜坚守岗位，处理各种电文，所有电文都经卢作孚亲自审阅、批示。他对全部运输情况的每个环节都了如指掌，知道每一小时运走多少吨物资和哪些船在运，知道每只轮船在什么位置，知道哪些物资在哪个港口卸载，知道哪些单位的物资正在装船……深夜时分，他则亲到码头检查装卸情况，为工人、船员解决遇到的困难。他鼓励部下说："这一年

我们没有做生意，我们上前线去了，我们在前线冲锋，我们在同敌人拼命。”

整个宜昌大撤退，民生公司的船只担负了90%以上的运输量，为报效国家，卢作孚只收取极为低廉的运费，兵工器材每吨只收30～37元，其他公物40元，民间器材也只收60～80多元一吨，而同时也在参与运输的外国轮船要收300～400元。民生的经营损失在400万元以上。在指挥运输的一个多月里，日夜不眠的卢作孚眼凹如洞，形同槁木。他对公司职工说：“我们要以事业报效国家，我们要以身尽瘁事业。我们虽然不能到前方去执干戈以卫社稷，拿起武器打敌人，当就本身职责，要努力去做一员战士，以增强抗战力量。”据经济部调查，这次抢运进来的兵工厂和民营企业机器设备，每月可造手榴弹30万枚，迫击炮弹7万枚，飞机炸弹6000枚，十字镐20多万把。

此次宜昌抢运的物资、人员，相当于民生公司1936年的总运量。在预定的40天内，他们奇迹般的运完了全部人员，运走了2/3机器物资。又过了20天，当长江水位降到没法组织大规模运输时，沿江剩下的只是一些零零星星的废铁。

后来史家将卢作孚组织的这次“宜昌大撤退”称为“中国实业上的敦刻尔克”。[142] 民国作家徐盈在《中华民国实业人物志》中评价：“中国的敦刻尔克撤退的紧张程度与英国在敦刻尔克的撤退并没有什么两样，或者我们比他们还要艰苦些。”[143] 卢作孚也自认：“我们比敦刻尔克还要艰难得多。”他的勇敢得到了军人们的尊重，冯玉祥将军在写给卢作孚的一封信中称赞他是“最爱国的，也是最有作为的人”。冯玉祥写道：“贵公司人才之多，事业之大，有功于抗战，均为其他公司所少有，敬佩万分。”

宜昌大撤退后，民生公司的船仍在抢运物资，作出了极大牺牲。整个抗战期间，民生船只运送出川的军队共计270.5万人，武器弹药等30多万吨。卢作孚不顾危险，常常亲临现场。1938年以来，民生有9只轮船被炸沉、6只被炸坏，包括最大的“民元轮”，船员共牺牲117人，伤残76人。

尽管招商局、虞洽卿、杜月笙和卢作孚使尽全力，可是因为失地实在太快，大多数工厂并没有来得及迁到四川内地。到1938年10月武汉失守为止，除上海、武汉迁出304家工厂外，苏州、无锡、常州、南京、九江、芜湖、济南、郑州、广州、武昌、太原等地仅迁出42家工厂，青岛、石家庄、广州等地企业全部为敌所有。一直到1941年，各地内迁企业数总共为639家，约占当时全国工厂总数的15%。

自太平天国战乱后，尽管经历了改朝换代、军阀割据及蒋介石的北伐“剿共”等重大的政局变故，尽管中原大旱、长江黄河水祸时有发生，但是近80年来，中国并没有爆发全国性的、持久的战争。这个古老的国家从来有超强的伤口自我愈合能力，人们总是能够寻找到生活下去的办法和勇气。与曾国藩哀叹“吾日夜望死，忧见宗祏之陨”的时期相比，半个多世纪以来，中国的确发生了巨大的变化：皇帝不见了，共和政体和新的国家治理制度已经确立，洋人不再是一种奇怪的动物，“天朝”的骄傲已经丧失，新的科学技术和人文观念每天都在不断地引进，摆脱了科举牢笼的青年人和知识分子开始用前所未有的视野和角度思考自己的国家。

在经济建设上，中国也已经变成了另外一个国家。据美国学者阿瑟·恩·杨格在《1927年至1937年中国财政经济情况》一书中提供的数据：到1937年，全国拥有了近4000家现代工厂、1万余公里铁路、11.6万公里公路、12条民航空运线路、8.9万公里的电话线和7.3万个邮政局。中国废除了所有的不平等条约，还清了大部分外债，开始独立行使关税主权。中国基本形成了门类齐全、规模可观的重化工业和轻工业产业格局。南京政府还完成了币制改革，由一个“白银帝国”转型成了与国际接轨的金本位制国家。上海成为远东最繁荣的金融和商业城市，北京、广州和武汉都成为百万人口级的大都市。中国的棉稻麦也基本实现了自给，经济学家何廉说：“农业经济发展已步入‘起飞’之路”。中国还是外商投资最活跃的地区之一，据侯纪明在《外国投资与中国经济发展（1840～1937）》一书中的计算，到1937年，中国共吸引外资总额达25.6亿美元，在发展中国家里仅次于阿根廷和印度——缅甸——锡兰（在当时这是一个统一的英属殖民地）[144]。

问题当然也是一大堆。在把皇帝拉下马后的第十六个年头，一党独大的中央政府又回来了。军人的势力过于庞大，中央财政被军事支出“绑架”。宪政改革的步伐十分缓慢，渐进式的改革思维总是被颠覆型的热血理念所淹没。曾经一度崛起的民营资本集团被强势的国营资本和官僚资本联盟打败。国民党与共产党因政治理念的决裂而形成了武装对抗的局面。在广大的农村地区，数以亿计的农民没有享受到任何现代化成果，国家的任何进步或动荡都好像与他们无关。而在城市里，新诞生的工人阶层饱受压榨，生活悲苦。在上海、广州等中心城市，黑社会是公开的“第二政府”。

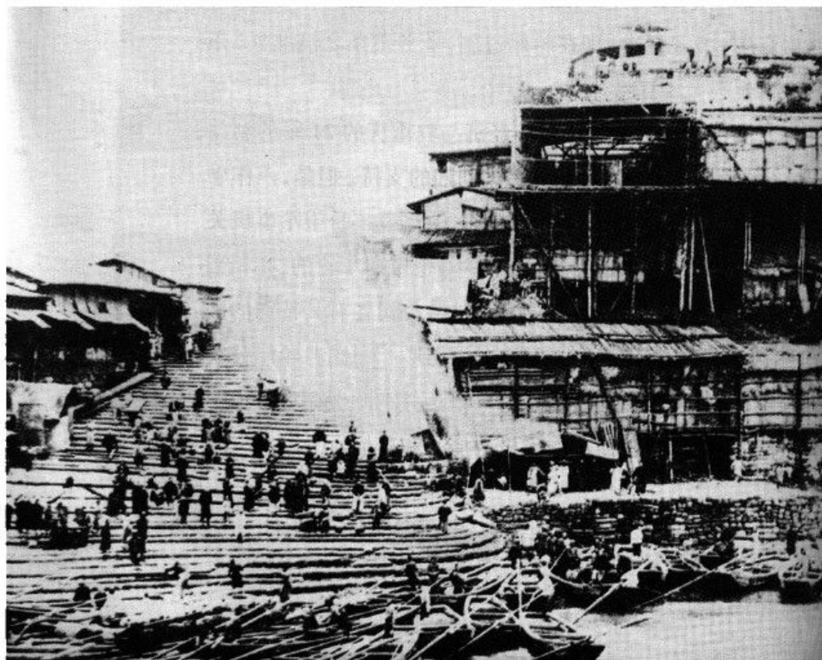
那是一个充满了希望和挫折感的年代，左翼作家茅盾在1933年出版了一本十分轰动的讲述上海商界和市民百态的长篇小说，书名就形象地定义了当时的时代特征：《子夜》。18年前领导了“五四运动”的自由主义知识分子胡适回顾这段时期说：“平心说来，最近二十年是中国

进步最速的时代。无论在知识上、道德上、国民精神上、国民人格上、社会风俗上、政治组织上、民族自信力上，这二十年的进步都可以说是超过以前的任何时代。这时期中自然也有不少怪现状的暴露、劣根性的表现；然而种种缺陷都不能灭损这二十年总进步的净盈余。”从来不会算金钱账的胡博士居然用上了“净盈余”这样的经济学名词，可见他的心里是拨拉了一会儿“算盘”的。

在1937年，西方人对中国的观感也与几十年前大大不同，而且表现得兴趣越来越浓。一个美国传教士的女儿赛珍珠（Pearl.S.Buck）成了新的文学明星，她在一年后获得诺贝尔文学奖，原因是她创作了一部关于中国农村的小说《大地》。

赛珍珠的少女岁月是在江西庐山的一栋美式小木屋中度过的，她像一个中国人那样经历了好年景和可怕的饥馑，经历了血腥混乱的革命以及狂热且不切实际的改革。她在书中写道：“当我生活在中国人民当中的时候，是中国人民给了我最大的愉快和兴趣。当人们问我他们是何种人的时候，我回答不出。他们不是这或者那，他们仅仅是人民。我无法给他们下定义，正如我无法给我自己的亲戚朋友下定义一样。我与他们如此接近，曾与他们如此亲密地一起生活过，无法给他们下定义。”[145]

然而，随着战争的爆发，中国成了一个被抛弃的巨人。日本侵华被西方舆论认定是一场他们不应该牵涉太深的“亚洲战争”。美国刚刚从大萧条中缓过神来，那时的它并不像20世纪中后期那样，乐于当一个事事插手的“世界警察”，罗斯福政府只是表示了一下遗憾和谴责。英、法两国不敢得罪已经与纳粹德国和意大利结为轴心联盟的日本，它们均做旁观状。西方世界对中日战争的立场转变将发生在整整两年之后，那时候，第二次世界大战爆发了，同盟国需要在远东有一个并肩作战的盟友。



▲南京沦陷，国民政府迁都重庆，此为重庆朝天门码头

对中国局势一直比较关注的是美国《时代周刊》，这可能跟它的创办人亨利·卢斯出生在山东青岛有关。1937年1月的周刊第一次详细报道了正在崛起中的共产党力量。编辑在“编者按”中说：“中国共产党的军队几乎完全是神秘的，将近10年的时间里，他们行踪不定，与蒋介石委员长的国民政府进行战斗。”向《时代周刊》提供这组报道的记者之一是埃德加·斯诺，他是极少数到延安采访了中共的外国记者。10月，他根据自己的采访手记，撰写并出版了十分畅销的《红星照耀中国》。《时代周刊》还第一次刊出了斯诺拍摄的毛泽东照片，这是一个头戴八角帽、神情沉重、面容清瘦的中年人，记者对他的介绍很简单：“毛是他的名字，他的头值25万美元。”在今后的70年里这家周刊将6次以这个东方政治家为封面人物，最后一次居然是在他去世了29年后的2005年。

到1937年年底，《时代周刊》做出一个更有倾向性的决定，它将1937年的年度人物（Man of The Year）选定为蒋介石，而不是连任的美国总统罗斯福或新登基的英国国王乔治六世。主编们引用瑞典探险家斯文·赫定的一句话作为选择的理由，它听上去非常奇怪，充满了西方人的偏见：“中国近来发生的事情，不仅仅构成一个警告，更是一个最后的信号，即白种人的负担将由一个更愿意承担的日本接过

去。白种人在远东的统治即将结束。”

1937年11月，上海沦陷后，沪上几乎所有知名的商贾大亨都星夜出逃避难，只有少数人因为各种原因留了下来。

年过七旬的虞洽卿没有走。他思量再三，决意留下。8月淞沪会战的时候，百万难民挤进弹丸之地的租界。虞洽卿再次担当“调解人”，他奔走呼号，发起成立上海难民救济协会，自任会长，英商迈克·诺登（Michael Norden）为副会长。该会设30余处收容点，按期支付代养金，先后收养难民8万余人，发放81期给养，共计970余万元。为了阻止日军西进，虞洽卿的轮船或被沉江或被征用，他全尽了一个公民的责任。日军占领上海后，对港口和海面进行全面封锁，全市陷入米荒。又是虞洽卿出面召集各行业公会开会，倡议成立上海平粜委员会。他恳请各公会先行垫款，以便购买南洋大米，保持物价平稳。为了避免运米轮船被日军击沉，他与意大利商人合开中意轮船公司，船挂意大利和中立国挪威、巴拿马国旗。所运大米均按市价7折出售，差额由各公会捐款补贴，平粜米共办30多期，被颂为善事。



▲国民政府赠给虞洽卿的“输财报国”匾额

也是在这段时间，各方政治力量角逐上海滩，像虞洽卿这样的老牌商界头面人物自然是被拉拢的对象，他又收到了夹有子弹的恐吓信。这

是他继1911年的辛亥革命、1925年的“五卅运动”之后，第三次遭到政治势力的生命威胁。在诡异和动荡的乱世，企业家总是被要求选择立场。虞洽卿于1941年春离沪去了重庆。1945年4月26日，他因急性淋巴腺炎突发去世，弥留时遗嘱捐献黄金千两，“用以支持国民政府抗战”。虞氏殒后，国民党政府赠匾额一副，上书“输财报国”四字，此匾迄今仍悬于浙江省慈溪市东郊伏龙山下的虞洽卿故居。数十年后，虞氏事迹寂为人知，其老宅倒是因建筑精巧而成当地的“重点保护文物”，偶有游人踏春参观，仰见此匾，只当是一块称颂亡者的寻常俗物而已。

荣家兄弟决定一走一留。上海沦陷后，他们的生命面临危险，毕竟在过去的那么多年里，他们一直是日本纺织和面粉企业在中国市场的最大敌人。两兄弟决定分担去留，较为温和、一直驻守无锡的荣德生到上海主持总务，大哥荣宗敬先离开躲避一下。

1938年1月4日深夜，荣宗敬从荣公馆的后门出走，乘上轿车疾驰在黄浦江边，在月色掩护下登上小火轮，悄悄逃往香港。一个月后，65岁的他因焦虑过度，导致脑溢血突发，不治而逝，临终遗言曰：“那些厂子，来之不易，千万不能落到日本人手里……你们好自为之，善自为之。”他的灵柩一直没有入土，直到1943年9月才下葬家乡无锡。战争期间，荣家在上海、江苏的所有面粉、棉纱工厂，除了租界内的申新二厂、九厂之外，或毁于战火，或被日本公司接管，或遭浪人砸毁，全无幸免。

此时，战火由北而南，沿东南海岸线残酷蔓延，这一线正是中国商业经济最为繁华之地。自1870年的洋务运动以来，这个国家所积蓄的商业财富几乎毁于旦夕。

【企业史人物】南洋兄弟

1937年4月，宋子文“受邀”出任南洋兄弟烟草公司的董事长，这是他接管众多知名本土企业的杰作之一。这一天，距离南洋创办人简照南（1870～1923）猝然去世已经有14年了。这家中国最大的民族烟草企业在过去的30多年里，与全球烟草大王英美烟草公司分庭抗礼，取得了引人注目的战绩，最终却还是免不了寥落的下场。

1881年，美国工程师詹姆斯·邦萨克发明了连续生产型卷烟机，这直接带来了现代烟草业的繁荣。据称，一个名叫詹姆斯·杜克的美国企业家在得知这一消息后，说的第一句话就是，“给我拿地图来”。当地图展开之后，他翻看的不是地图，而是下面的说明，很快他发现了一个传奇般的数字，“人口：3.4亿”。杜克说：“那儿就是我们要去推销香烟的地方。”他指的“那儿”，当然就是中国。用人口数量来想象中国市场的辽阔，这是西方企业家的一个习惯。杜克创办了英美烟草公司，它很快成为全球烟草业的霸主。[146] 1902年，英美烟草在上海陆家嘴设立工厂，开始了杜克期盼中的远东征服。它在上海、汉口建立了大型的烟草厂，其雇工在1915年达到1.3万人，是西方在中国设立的最大工业企业。它在华北平原种植了数万英亩的美种烟叶，有30万户共约200万农民以此为业。英美烟草还建立了令人吃惊的、细如血管般的销售体系。1907年，一位记者在河南开封采访时看到，“整个城市布满了成千上万张耀眼的广告”。另一个记者则在西安看到，“城门上、城墙上、大街小巷的每一堵墙上，衙门前柱子的砖头底座上，处处都贴满了英美烟草的巨幅广告宣传画”。

第一家本土烟草工厂是盛宣怀于1903年创办的三星烟厂，它很快被英美烟草兼并了。1905年，简照南、简玉阶（1875～1957）兄弟以10万元股本在香港创办南洋兄弟烟草，这是一个设备简陋的小工厂，只装备有一台烤炉、一间烘房、一台发电机、两台磨刀机和四台卷烟机。出生于广东南海县的简氏兄弟家境贫寒，自幼就出洋谋生，曾在日本办过瓷器店和航运公司。南洋烟草一创办，就被英美烟草打了一个“下马威”。英美烟草向香港法庭指控南洋“白鹤”牌香烟从包装到商标图案都与英美烟草的“玫瑰”牌香烟相似，南洋败诉，被迫公开焚毁所有印好的商标。公司在1908年宣告清理拍卖，之后，简氏兄弟再度筹措资金重新登记开工。在其后的数年里，南洋烟草一直在新加坡、印尼等南亚国家销售。直到1915年，简照南认为时机成熟，开始拓展广州市场，于是，一场针锋相对的商战开打了。

英美烟草使用了一些很恶毒的竞争手段。它暗中买进大批南洋香烟，储藏起来，等到香烟霉坏了，再廉价向消费者抛售，这让南洋的名誉

大大受损。英美烟草还投书报纸，指责南洋依赖日本的原料、机器和技师，是由肮脏的日本资本扶持起来的。此外，它还向香港法院指控南洋伪造英美烟草的商标，并散发传单威胁所有的经销商，警告他们如果销售南洋烟将被“拿官究办”。



▲简照南打“爱国”旗号的香烟广告

简照南的对策也颇为强硬，他对付英美烟草的办法就是两条：一是坚决的低价战略，二是猛打“爱国”牌。这几乎是百年以来中外商战的共同逻辑。南洋兄弟的包装和款式跟英美烟草非常相似，而价格却要低去三成。简照南提出“中国人应吸中国香烟”的口号。他积极参与慈善捐助活动，广东地区每年都有水灾，简照南组织了10艘救济轮船，上面插满了“南洋兄弟烟草公司救济”的巨幅彩旗，很扎眼地停泊在广东海滨大道的一座戏园前。他还大登广告，提出“难民赈济，孤儿膏大；解悬拯溺，无一不妥；我粤同胞，谁不认可；其理谓何，善因善果；报之以德，振兴土货；好用舶来，不知死所”。最后两句，已近同诅咒。针对英美烟草的谣言战术，他也暗中出钱让人到一些葬礼活动中免费散发英美香烟，还特别收买抬棺人叼着香烟出殡，让人们产生购买英美香烟会带来“不吉利”的印象。在广东地区站稳脚跟后，简

照南迅速北上，投资100万元在上海设立了雇工超过千人的卷烟厂。很显然，英美烟草遇到了真正的对手。简照南不但善于市场营销，而且在工厂管理和技术创新上都十分内行。1915年前后，民族工业正处在蓬勃成长的时期，抵制洋货运动此起彼伏，南洋兄弟顺势而上，很快成了“国烟大王”。

在这场烟草大战中，除了令人眼花缭乱的营销对决外，还有一个十分值得研究却被人忽略的事件是，南洋兄弟与英美烟草曾经有过两次隐秘的资本合作谈判。在1917年，英美烟草觉得已经很难在市场上一举扼杀南洋兄弟，于是提出了合并的要求。这在南洋兄弟公司内部引起了一场巨大的风波。

简照南在市场竞争中死力抵抗，然而出人意料的是，他又是合并的积极推动者。在他看来，南洋兄弟身处乱世，仅以自己的这点商业资本很难独存，所以必须有所依靠。一开始，他试图与北洋政府合作，通过“官督商办”的模式取得政府的扶持。然而在几轮接触之后，他大感失望，认为“官场做事鬼鬼祟祟……与官场交，吃一担砂仁，亦难下气”。转而，他对英美烟草提出的合并方案表示了兴趣。南洋与英美的合并在商业上有很多益处：首先可以免除价格战的压力，形成市场垄断利润；其次，可学习到最先进的制造技术，并从英美烟草庞大的采购和销售系统中受益；三则可以享受到外国公司的种种特权。当时，南洋兄弟的纳税压力远远大于英美烟草，前者每箱香烟需纳税3～10元，此外还受到各地军阀政府的杂税盘剥，后者则与北洋政府达成了“包办”政策，每箱只需通算2元。因此，在简照南看来，合并应是上策。[147]



▲圣诞老人卖的香烟

不过，合并案在南洋兄弟内部引起了强烈的愤慨，简氏家族几乎全数反对，其唯一的理由是“违背爱国原则”。与简照南一起创办企业的弟弟简玉阶是最坚定的反对者。他认为即使这个交易是合法的，而且从长远看也是有利可图的，但是，它是不道德的。他们的一位堂兄在一封信中写道：“我们的实业正在萌芽，办有成绩者寥寥可数，我公司之货，乃对外竞争，近年蒸蒸日上，不特为个人之荣誉，且为国之光。如因利诱从之，将来必为社会后世所唾骂。”简照南对这些观点不以为然，他以为族内兄弟们的所谓爱国主义是一种受伤的民族自尊心的表现。“试问争气，争气为人所败，国人亦能争气补我损失否？”他自认是一个达尔文主义者和世界主义者，“人之所能为世界社会上造幸福，争国家权利，为国生光者，多是金钱”，“有钱为人敬重，无钱必为人鄙，世俗如此，无可奈何”。为了延续国烟的形象和民族主义广告战略，简照南还跟英美烟草达成了一个默契，两公司的合并将秘密进行，南洋仍然能在报纸上攻击对手，两公司高层将避免一起参加社交活动。简玉阶等人对这样的“默契”嗤之以鼻，他们召开家族会议决定，如果简照南一意孤行，将被逐出族门，这在当时是最严厉和耻辱性的惩处。

这场合并交易从1917年3月谈到11月，终于流产。到1919年的“五四运动”期间，英美烟草再次对南洋兄弟发起舆论攻击。它查到，早在1902年，简照南在日本办航运公司的时候曾经加入日本国籍并改名为松本照南。这一事实让南洋兄弟顿时陷入丑闻旋涡，北京的农商部宣

布吊销南洋的执照，宣布将之视为日本企业。简照南宣布放弃日本国籍，还邀请广东的10多家社会团体到工厂参观，但还是很难平息民众的质疑。于是，他做出了一个冒险的决定，宣布立即在公开市场发行价值1000万元的股票，每股为20元，只对国人发行。南洋股票受到欢迎，张謇、虞洽卿、朱葆三等知名企业家纷纷出资入股，股东人数多达1.55万户，简氏家族的股份从94%稀释到60.6%，简照南以这一方式化解了危机。在这之后的三年里，南洋兄弟进入成长的巅峰期，年均利润达400万元。

有意思的是，到1920年，英美烟草再次提出合并。它提出了十分优厚的条件，在合并后的新公司中，英美烟草与南洋兄弟的股权比例为75:25。当时前者的年利润为1500万元，是后者的4倍。简照南尽管在不久前差点被整得名誉扫地，但仍然不改初衷。他还专门飞抵美国，与詹姆斯·杜克面对面地谈判。1921年2月，双方的合并合同准备就绪，但在最后时刻，简玉阶和简氏家族的其他成员拒绝签字，理由依然是“先敌后降，为社会所唾弃”。1923年，53岁的简照南突然去世，合并事宜从此无人再提。

简照南逝后，南洋兄弟的经营日渐下滑，1924年的利润猛降到47.9万元，只有上年的12%，公司内部出现了管理不善、市场失措和族人贪污的混乱现象。高家龙的研究表明，“简玉阶本人并不贪污，但他却纵容了公司中每一个部门的非法行为”。1927年，南京国民政府成立，当即宣布将烟草税收大幅上调至50%，国内烟草工厂顿时倒闭过半，而英美烟草则十分强硬地拒绝这一税收政策。作为国烟最大企业，南洋兄弟受到的冲击可以想见。英美烟草更是乘机大幅降价，抢夺市场。具有讽刺性的是，南洋兄弟是国民党政权最早的捐助者之一。早在1911年，简氏兄弟就捐献了大量现金给孙中山。1922年，他们向广东的国民党军队赠送了2万元的给养。蒋介石进入上海后，南洋兄弟又捐出了50万元。但是，它却成了第一批政策牺牲者。学者郑友揆认为：“中国关税政策的主要目的是增加财政收入，保护国内工业则尚在其次。”[148] 1928年和1929年，南洋兄弟巨亏545万元，后来几年虽然有所复苏，但是年度利润再没有超过60万元，仅为简照南时代的一个零头。到30年代初期，日军占领东北，日本烟草迅速覆盖东三省和华北市场，南洋烟草进一步遭到挤压。在凶险的生存压力下，简玉阶只好向政府求援，要求将南洋变为“国营企业”。为了躲避官方和非官方的勒索，他还聘请杜月笙和宋子良为南洋董事。到1937年，简玉阶找宋子文借钱，后者乘机掠走27%的股份，成为公司的董事长。自1905年南洋兄弟创立后，简氏家族第一次失去了对公司的控制。

“七七事变”后，南洋在上海的工厂被日本炸毁，大陆市场几乎全数沦丧，而英美烟草一直到1941年太平洋战争爆发后才退出中国市场。1945年，二战结束，英美烟草迅速归来，而被宋子文控制的南洋烟草已不复当年之勇，其年产量不到前者的1/10。

对南洋兄弟研究最深的是美国康奈尔大学历史系主任高家龙。他在《中国的大企业：烟草工业中的中外竞争（1890～1930）》一书中认为，简照南是少见的、拥有企业家精神的“熊彼特式的企业家”。

致 谢

据殷海光的回忆，他的老师、哲学家金岳霖曾言："凡属所谓时代精神，掀起一个时代的人兴奋的，都未必可靠，也未必持久。"此言颇有深意。

如果我的任何一部著作让读者感觉心旌荡漾，那一定是我的错。我们正在阅读的历史不应该是冰冷的，但也不应该是滚烫的，它仅仅应有平凡人的正常体温。在冷静中，我们才能找到真理的入口处。

感谢那些创造了中国商业进步的人们——我所有的努力都是为了还你们一个公道。

感谢那些记录了历史的人们。为了这部企业史，我阅读和采用了大量的前人成果，一如我之前的所有作品一样。我没有在书后罗列一大堆图书索引，这主要来自两个考虑：一是我在正文中都已经标示出了有价值的资料来源，有兴趣的读者可以通过各种渠道找到它们；二是为了节约纸张，我常常为自己的图书定价昂贵而不安。

我要记下并在这里朗诵这些学者的名字，他们对中国近当代史的研究令人肃然起敬：费正清（John King Fairbank）、白吉尔（Marie Claire Bergere）、史景迁（Jonathan D.Spence）、高家龙（Sherman Cochran）、魏斐德（Frederic Wakeman）、孔飞力（Philip A.Kuhn）、费维恺（Albert Feuerwerker）、罗斯基（Thomas G.Rawski）、刘广京、郝延平、杨小凯、王业键、余英时、杜润生、朱学勤、雷颐、梁小民……

为了此次写作，我去了上海、深圳、天津、安庆、重庆、南通、无锡、南京、宜昌、福州、宁波、广州、镇江、香港等很多城市，感谢那些地方的人士，他们为保留前人的事迹和遗址正做着不为人知的工作。

感谢我的助理朱琳、陆斌、崔璀、王留全、陶英琪、程娟和钱晓曦，本书在很多环节上离不开他们的协助。感谢中信出版社的王斌社长、潘岳总编辑和我的责任编辑蒋蕾、沈家乐和黄维益，他们对我的宽容和忍耐好像总是没有边界。

感谢我的太太邵冰冰。我原本打算用人物列传的方式来写作这部作品，是她的坚持让我改成了现在这样的、与《激荡三十年》保持一致的编年体体例，这让我多付出了几倍的工作量，现在看来，她是对

的。在过去的几年里，写作成了家庭生活最主要的部分，我唯一能作的补偿是，尽量陪她和吴舒然同学去看每一部新上映的“大片”。

接力赛式的创作告一段落了。我动笔写《激荡三十年》的时候，吴舒然同学背着小书包刚刚跨进小学的校门，到完成《跌荡一百年·下》，她已经要上初中了。时间就这样过去，不动声色地更替着昨天和明天，它给我们的生命留下了花开、花谢、雨聚、雾散，它从不白白地来，也不白白地走。

至今，吴舒然同学对我的任何一部作品都“不屑一顾”，我无比耐心地等着她提出批评的那一天。

吴晓波

2009年夏季于杭州

2014年6月于三亚修订

人物索引

A

A·H·约翰　1929

阿瑟·杨格　1929、1937

埃德纳·李·布克　1932

B

白吉尔　前言、1919、1929、1935

保罗·雷恩斯　1919

鲍贵卿　1915

北岛　前言

比尔·休利特　1935

俾斯麦　1870

卞之琳　1935

伯希和　1870

博古　1932

C

蔡昌　1911

蔡元培　1911、1919、1935

曹锟　1915、1919

曹汝霖　1915、1919

陈德微　1929

陈调甫　1915

陈独秀　1919

陈公博　1935

陈光甫　1911、1924、1927、1929、1932、1935、1937

陈光远　1915

陈嘉庚　前言、1935

陈炯明　1924

陈廉伯　1924

陈明远　1935

陈其美　1905、1911、1919

陈天华　1905

陈行　1935

陈彝　1870

陈寅恪　1929

程德全　1911

茨威格　1935

慈禧太后　前言、1870、1884、1894、1900、1905

D

大野健一　1884

戴望舒　1927

戴维·帕卡德　1935

德璀琳　1900

德为门　1905

邓伯格　1915

邓徽绩　1905

邓孝可　1905、1911

丁恩　1915

丁日昌　1870

丁汝昌　1894

丁文江　1919、1927

董海文　1927

董少严　1915

杜威　1919

杜恂诚　1935

杜月笙　1905、1927、1935、1937

端方　1905、1911

段祺瑞　1915、1919、1924

段锡明　1919

F

范旭东　前言、1915、1937

范源濂　1915

斐迪南大公　1915

费维凯　前言、1875

费正清　前言、1894、1905、1932

冯国璋　1919

冯培禧　1929

冯玉祥　1924、1929、1932、1937

弗雷德里克·李滋·罗斯　1927

福泽谕吉　1884

傅国涌　1905、1935

傅兰雅　1894

傅汝霖　1935

傅斯年　1919

傅宗耀　1924、1927、1929、1935

G

甘地　1919

高家龙　前言、1937

龚心湛　1915、1935

辜鸿铭　1870

顾馨一　1911

顾正红　1924

关炯之　1905

光绪　1894、1900、1905

郭乐　1911

H

哈耶克　1935

汉斯·孔恩　1915

郝延平前言、1875、1884

何丰林　1924

亨利·卢斯　1937

侯德榜　1915、1937

侯纪明　1915、1937

侯宜杰　1905

胡佛　1900

胡汉民　1905

胡适　1919、1924、1929、1935

胡先　1929

胡雪岩　前言、1870、1875、1884

黄金荣　1905、1919、1927

黄秋岳　1937

黄仁宇　前言

黄万里　1915

黄兴　1911

黄振世　1919

霍宝树　1935

J

J·P·摩根　1870、1884

吉田茂　1870

简玉阶　1937

简照南　1937

姜豪　1915

蒋中正　1905、1919、1927、1929、1932、1935、1937

金岳霖前言

K

卡尔·马克思　1884

卡内基　1870、1884

凯恩斯　1915、1935

康格　1911

康有为　1894、1900、1905、1929

孔飞力　前言

孔祥熙　1915、1927、1929、1932、1935、1937

L

雷履泰　1911

雷颐　前言

黎黄氏　1905

黎元洪　1911、1915、1929

李大钊　1919

李福泰　1870

李国杰　1932

李鸿章　前言、1870、1875、1884、1894、1900

李立三　1924

李立侠　1935

李铭　1919、1929、1935

李平书　1905、1911

李石　1937

李芸侯　1935

李烛尘　1915、1937

李宗仁　1929、1932

利维　1875

梁济　1919

梁启超　前言、1870、1894、1900、1905、1915、1919

梁士诒　1919

梁漱溟　1919

梁小民　前言

廖仲恺　1924

林彪　1937

林康侯　1929

林肯　1870

林祥谦　1924

刘大钧　1932

刘广京　前言、1875、1900

刘鸿生　1915、1935

刘厚生　1905

刘坤一　1870、1900

刘铭传　1870

刘瑞恒　1929

刘少奇　1924

刘锡基　1911

刘湘　1929

卢永祥　1924

卢作孚　前言、1929、1932、1937

鲁迅　1919、1929

陆润庠　1894

陆叔同　1905

罗家伦　1919

罗隆基　1929

罗纶　1911

罗曼·罗兰　前言

罗斯福　1932、1935、1937

M

马克斯·韦伯　1884

马敏　1894

马应彪　1911

玛加瑞特·莫尼格　1919

毛泽东　1894、1919、1924、1932、1937

茅盾　1932、1937

梅兰芳　1905

明治天皇　1870、1911

摩根韬　1935

漠湮　1932

墨林　1900

穆藕初　前言、1915

N

N·佩弗　1911

迈克·诺登　1937

倪嗣冲　1915

聂云台　1919

钮永新　1927

O

欧阳昱　1884

P

庞芸皋　1884

蒲殿俊　1911

溥仪　1905、1911

Q

瞿秋白　1924

齐燮元　1919

钱永铭　1927

乔治六世　1937

R

日意格　1870

荣德生　前言、1900、1915、1924、1932、1935

荣禄　1900

荣伟仁　1935、1937

荣毅仁　前言、1937

荣宗敬　前言、1894、1900、1915、1919、1927、1929、1932、1935、1937

容闳　1870、1875

S

赛珍珠　1937

沈葆桢　1870、1875

沈涛　前言

沈雁冰　1924

盛谨如　1927

盛宣怀　前言、1870、1875、1884、1894、1900、1911

史景迁　前言、1870、1884、1924

斯宾格勒　1911

斯诺　1894、1919、1937

斯坦利　1884

斯文·赫定　1937
寺岛一夫　1894
松本龟次郎　1905
宋霭龄　1927、1935
宋查理　1927
宋汉章　1915、1919、1924、1929、1932
宋教仁　1911、1915
宋美龄　1927、1935
宋庆龄　1927
宋则久　1932
宋子安　1935
宋子良　1935
宋子文　前言、1927、1929、1935、1937
孙宝琦　1924
孙传芳　1924、1927
孙衡甫　1935
孙家鼐、孙多森、孙多鑫　1894
孙科　1927、1935
孙文　1894、1900、1905、1911、1915、1924、1929
T
泰戈尔　1924
谭光　1935

谭嗣同　1894、1900

谭熙鸿　1932

唐德刚　1911

唐富福　1919

唐力行　1915

唐廷枢　1875、1884、1900

田中玉　1915

托克维尔　1905

托马斯·罗斯基　前言、1915

W

汪精卫　1911、1927、1935

汪敬虞　1894

汪楞伯　1935

王伯群　1932

王国维　1929

王楫唐　1915

王克敏　1915

王清穆　1905

王绍延　1905

王石　前言

王小徐　1915

王亚樵　1932

王业键　前言、1935

王一亭　1905

王正廷　1915、1932

威尔·杜兰　1919

魏斐德　前言

魏源　1870

温·查普曼　1927

文森特·希安　1927

沃尔特·李普曼　1937

吴鼎昌　1919、1935

吴佩孚　1924、1927

吴玉章　1905、1911

吴樾　1905

吴蕴初　1932

吴稚晖　1927

伍秉鉴　1875

X

西乡隆盛　1870

希特勒　1929、1935

锡良　1911

席正甫　1875

小艾尔弗雷德·D·钱德勒　前言

小川绅介　1919

小科布尔　1927、1935

谢诺　1915

徐陈冕　1919

徐堪　1935

徐润　1875、1884

徐世昌　1915

徐世章　1915

徐新六　1919、1935

徐盈　1937

徐志摩　1924

许德珩　1919

许建屏　1929

Y

严复　1900

严中平　1935

岩崎弥太郎　1884

阎锡山　1929、1932

杨度　1905

杨虎城　1935

杨鉴清　1937

杨森　1929

杨士琦　1911

杨小凯　前言、1884

杨杏佛　1905

姚咏白　1929

姚雨林　1911

叶恭焯　1919

叶圣陶　1924

伊洛娜·拉尔夫·苏丝　1927

伊藤博文　1870、1894

殷海光　前言

于建嵘　1924

余英时　前言

虞洽卿　前言、1905、1911、1915、1919、1924、1927、1929、1932、1937

郁屏瀚　1911

袁世凯　1900、1905、1911、1915、1919

Z

载沣　1905

载洙　1905

曾国藩　前言、1870

詹姆斯·杜克　1937

詹森　1937

詹天佑　1870

张澹如　1905

张公权　前言、1915、1919、1927、1929、1932、1935、1937

张国淦　1924

张嘉　1937

张謇　前言、1894、1900、1905、1911、1915、1919、1924、1929

张静江　1905、1929、1935、1937

张君劢　1915

张乐怡　1927

张鸣岐　1911

张朋园　1919

张群　1929

张啸林　1927、1935

张学良　1929、1932、1935

张勋　1929

张翼　1900

张元济　1927

张之洞　1870、1884、1894、1905、1911

张忠民　1905

张宗昌　1924

张作霖　1915、1919、1924、1929

章开沅　1911

章乃器　1929

章太炎　1905

章宗祥　1919

赵尔丰　1905

赵烈文　1870

赵铁桥　1932

赵子贞　1932

郑观应　前言、1875、1884、1894、1905、1911

郑谦　1924

郑孝胥　1905

郑友揆　1915

郑振铎　1924

周恩来　1919、1927

周金箴　1905

周学熙　前言、1900、1915

朱葆三　1905、1911、1919、1924

朱学勤　前言

朱翼甫　1884

朱执信　1915

邹容　1905

左宗棠　前言、1870、1884

声 明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一取得联系，请相关版权所有者看到图书后，与蓝狮子财经出版中心联系，以便敬付稿酬。

来信请寄：杭州市下城区绍兴路538号浙江三立时代广场19楼

邮编：310010

电话：0571-86535637

[1] [法]白吉尔著，张富强许世芬译，《中国资产阶级的黄金时代（1911～1937）》，上海：上海人民出版社，1994年版。

[2] [美]费正清等编，杨品泉等译，《剑桥中华民国史》（上卷），北京：中国社会科学出版社，1998年版。

[3] 相关史实见《激荡三十年·上卷》（吴晓波著，中信出版社出版）中的1978年章节。

[4] 世界上第一艘蒸汽轮船“克莱蒙特”号，是美国工程师罗伯特·富尔顿和发明家利文斯顿于1807年在纽约建造的，比“黄鹄”号早了将近60年。

[5] 本书创作于2009年，中国经济总量在2011年超过了日本。

[6] [日]吉田茂著，李杜译，《激荡的百年史》，西安：陕西师范大学出版社，2005年版。

[7] 见《江苏巡抚李鸿章致总理衙门原函》。

[8] “中学为体，西学为用”的说法，最早出现于光绪二十一年（1895年）三月二十二日《万国公报》第75卷中的《救时策》，作者是《万国公报》主编、格致书院教习沈毓桂，张之洞在三年后的《劝学篇》中引用，从此广为人知。

[9] 辜鸿铭著，《中国人的精神》，西安：陕西师范大学出版社，2007年版。

[10] 梁启超著，《李鸿章传》，天津：百花文艺出版社，2008年版。

[11] 转引自1862年5月5日奏折，载《筹办夷务始末》（同治朝）卷5。

[12] [美]史景迁著，黄纯艳译，《追寻现代中国：1600～1912年的中国历史》，上海：上海远东出版社，2005年版。

[13] [美]史景迁著，黄纯艳译，《追寻现代中国：1600～1912年的中国历史》，上海：上海远东出版社，2005年版。

[14] 盛宣怀相关资料基本出自《盛宣怀档案》，上海：上海人民出版

社，1982年版。下文不再一一注明。

[15] “海关”之名倒是早就出现了。在明清的行政体系里，一直有一个叫“市舶司”的衙门。1685年，康熙设粤海关、闽海关、浙海关和江海关，其中，江海关就设在上海松江府。1757年，乾隆发布“口岸定于广东，洋船不得再赴浙省”的上谕，从此确定“一口通商”的政策。因统治者以闭关拒外为目的，所以那些海关与日后的海关职能有很大区别，不可同日而语。

[16] 经济学家杨小凯应朱学勤之请，给《百年中国史》写一章“中国百年经济史”。为了累积背景材料，他写下了读史笔记《杨小凯：百年中国经济史笔记》，首发于爱思想网杨小凯专栏http：//www.aisixiang.com/thinktank/yangxiaokai.html。

[17] [英]赫德著，《赫德日记：1835～1911》，上海图书馆影印版本。

[18] 黄逸峰等著，《旧中国的买办阶级》，上海：上海人民出版社，1982年版。

[19] 在这个榜单上有6个中国人，除了伍秉鉴，其余5人是成吉思汗、忽必烈、和珅、刘瑾和民国时期的“官商”宋子文。

[20] 转引自[美]高家龙著，《中国的大企业：烟草工业中的中外竞争（1890～1930）》，北京：商务印书馆，2001年版。

[21] 出生于奥匈帝国的美籍经济学家熊彼特是“创新理论”的提出者。在他看来，企业家的职能就是实现创新，引进新组合。所谓经济发展就是指整个商业社会不断地实现新组合，企业家从事的工作，就是“一种创造性的破坏过程”。

[22] [美]郝延平著，李荣昌等译，《十九世纪中国的买办——东西间桥梁》，上海：上海社会科学院出版社，1988年版。

[23] 洋行是指外国资本在中国开设的贸易商行或代理行号的通称。在早期，它也从事银行业务，欧美人称之为公司（company），日本人称株式会社。

[24] [美]刘广京著，《唐廷枢之买办时代》，载台北《清华学报》1961年6月号。

[25] 盛宣怀，字杏荪，尊称杏翁。

[26] 郑观应著，夏东元编，《郑观应集》，上海：上海人民出版社，1982年版。郑观应的相关资料均引自《郑观应集》，下文不再一一注明。

[27] 据白吉尔的计算，到1920年前后，洋行总数为9511家，买办人数超过10万人。

[28] 罗尔纲著，《清季海军经费移筑颐和园考》，载台北《大陆杂志》1952年第4卷第10期。

[29] 容闳著，《西学东渐记》（《走向世界丛书》），长沙：岳麓书社1985年版。

[30] 中国银行的前身就是1905年成立的户部银行，1908年改为大清银行，行使中央银行权力，辛亥革命后的1912年2月，更名为中国银行。

[31] 需要注明的是，即便官商盛宣怀接管后，也一样如法炮制，一边以国家为名办企业，一边搞了一大堆私人公司敛聚财富，这一陋习一直延续到民国一代的宋子文、孔祥熙。中国官僚企业家的职业道德和官商文化的恶劣令人感慨。

[32] 吴佐清著，《中国仿行西法纺纱织布应如何筹办俾国家商民均获利益论》，陈忠倚编，《皇朝经世文三编》，卷26。

[33] [日]大野健一著，臧新远译，《从江户到平成：解密日本经济发展之路》，北京：中信出版社，2006年版。

[34] “红顶商人”：依清朝官制，二品以上官员戴红顶子，三品以下都是蓝顶子。胡雪岩，名光墉，字雪岩，以字行世。他的官衔是江西候补道，为正四品，朝廷又“破格”赏他布政使衔，为从二品，因此可以戴红顶子，有了“红顶商人”的名号。此谓后来通称官商，或有官家背景的商人，有贬义。

[35] [美]郝延平著，陈潮、陈任译，《中国近代商业革命》，上海：上海人民出版社，1991年版。

[36] [美]刘广京著，黎志刚译，《中英轮船航运竞争，1872～1885》，载《经世思想与新兴企业》，台北：联经出版事业公司，1990年版。

[37] 赵尔巽等撰，《清史稿》，北京：中华书局，1998年版。

[38] 转引自[美]托马斯·科斯纳著，《资本之城》，北京：中信出版社，2004年版。

[39] 1919年，北京大学教授李大钊在《新青年》上第一次撰文介绍马克思主义。1938年，王亚南翻译出版《资本论》。

[40] 《世界军事年鉴》编委会编，《世界军事年鉴》，北京：中国人民解放军出版社，2005年版。

[41] 转引自辛向阳等著，《百年恩仇：两个东亚大国现代化比较的丙子报告》（第1卷），北京：中国社会出版社，1996年版。

[42] 葛兆光著，《中国思想史》，上海：复旦大学出版社，2004年版。

[43] 除了《盛世危言》之外，另一本很轰动的维新书籍是严复翻译的《天演论》。严复是福建侯官人，早年就读于福州船政学堂，后被公派到英国留学，他对达尔文的进化论十分赞赏。1898年，他翻译出版英国生物学家赫胥黎写于5年前的一本著作《进化与伦理》，并定名为《天演论》。该书所提出的“弱肉强食、物竞天择、适者生存”等进化理论应和了当时救亡图存的国民情绪。

[44] 张謇著，《大生纱厂股东会宣言书》，《张謇全集》第3卷，南京：江苏古籍出版社，1994年版。张謇的相关资料基本出自《张謇全集》，下文不再一一注明。

[45] 李鸿章在上海杨树浦创办机器织布局时，就要求“酌给十五年或十年之限，饬行通商各口，无论华人洋人，均不得于限内另自纺织”。开平矿务局开办时，他也规定距唐山10里内不准他人开采。

[46] 《关册》（中文本），1905年，镇江口。

[47] 马敏著，《过渡形态：中国早期资产阶级构成之谜》，北京：中国社会科学出版社，1994年版。

[48] 汪敬虞主编，《中国近代经济史》，上海图书馆影印版。

[49] [美]威廉·罗伊著，《社会化资本：美国大公司的崛起》，1997年版。

[50] 中国通商银行：1897年5月在上海外滩6号开业，实收资本金250万两，100万两来自盛宣怀主管的轮船招商局和电报局，78万两来自

李鸿章等官员投资，其余为商股；民国成立后，日渐衰落；1934年，在上海各大银行中排名第15位；1935年，被国民政府收编；1949年，新中国政府接管；1952年，公私合营。

[51] 梁启超，《现政府与革命党》，载《新民丛报》，1907年。

[52] 赔款数字是按当时中国人口约为4.5亿人来计算的，每人被摊派1两银子，以此作为对中国人民的处罚。

[53] 吴永口述，刘治襄笔录，《庚子西狩丛谈》，桂林：广西师范大学出版社，2008年版。吴永是李鸿章的幕僚，这段话源自李鸿章写给他的信。

[54] 梁启超著，《李鸿章传》，天津：百花文艺出版社，2008年版。

[55] 李鸿章另有一首《二十自述》诗："蹉跎往事付东流，弹指光阴二十秋。青眼时邀名士赏，赤心聊为故人酬。胸中自命真千古，世外浮沉只一沤。久愧蓬莱仙岛客，簪花多在少年头。"

[56] 胡佛后来又在中国待了不少年。1904年，他还曾向南非斯互金矿输出华工，收取了43万银元的佣金。至此，他成为美国第一个在中国发财的百万富翁。1913年，胡佛携大量财产返回美国，在旧金山开设了自己的公司，成为商界知名人士。从1921年开始，他当了8年的商务部长，1928年11月6日，当选为美国总统。

[57] 周学熙著，《东游日记》，1903年7月。

[58] 周叔媜著，《周止庵先生别传》，民国自印本。

[59] 曹禺著，《曹禺自述》，北京：京华出版社，2005年版。

[60] [法]托克维尔著，冯棠译，《旧制度与大革命》，北京：商务印书馆，1992年版。

[61] [美]费正清等编，中国社会科学院历史研究所编译室译，《剑桥中国晚清史》，北京：中国社会科学出版社，2006年版。

[62] [日]松本龟次郎著，《中华民国留学生教育沿革》，载《留东学报》第1卷第4期，1935年。

[63] 杨杏佛著，《五十年来中国之工业》，《东方杂志》1912年第7

期。

[64] 张忠民著，《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》，上海：上海社会科学院出版社，2001年版。

[65] [美]费正清等编，中国社会科学院历史研究所编译室译，《剑桥中国晚清史》，北京：中国社会科学出版社，2006年版。

[66] 吴樾临行前，与安徽同乡陈独秀、赵伯先等人，密谋于芜湖科学图书社小楼上。三人为争北上任务，扭打成一团。吴问："舍一生拼与艰难缔造，孰为易？"陈答："自然是前者易，而后者难。"吴曰："然则，我为易，留其难以待君。"议遂定，饮酒悲歌，以壮其行。陈独秀后来成为中国共产党的缔造者之一，并当选第一任总书记。

[67] 老娘舅，上海俚语，对那些有威望、善于调停纠纷的年长者的俗称。

[68] 工部局：存在于上海租界的一个不受中国法律管制的市政机构，1854年，由英、美、法三国租界联合组成，由7人选举产生"工部局"（Shanghai Executive Committee）董事会，中文译成上海市政委员会或上海市政厅。它拥有租界的管理权、行政权、对人的管辖权以及征税权。

[69] 另据白吉尔在《中国资本主义的黄金年代》一书中的统计，到1911年，全国有商会794个，教育会723个，各省的咨议局和各县的自治会更是不胜枚举，其主持者大多为新式商人。

[70] 吴玉章著，《辛亥革命》，北京：中国人民大学出版社，1960年版。

[71] 张一麐著，《拟复张季直殿撰》，收录于《心太平室集》。

[72] 侯宜杰著，《二十世纪初中国政治改革风潮：清末立宪运动史》，北京：人民出版社，1993年版。

[73] 晚清求变风潮激发了一代青年人的革命热情。1911年春，17岁的湖南湘潭县韶山冲农村青年毛泽东赴省城长沙求学，临行前写下此诗。48年后，他再回韶山，已成为创建中华人民共和国的国家领袖。

[74] 邮传部是清政府于1906年11月6日（光绪三十二年九月二十日）设立的中央机构，总管邮政、船政、铁路、电政事务。1912年中华民

国建立后，邮传部改为中华民国交通部。

[75] 童子谅著，《湘路新志》，湘路集股会出版，1911年版。

[76] 辛亥革命成功后，邓孝可任四川军政府的盐政部长。他的弟弟邓孝然继承父业，专心商事。邓孝然有一个大名鼎鼎的外孙，就是当世最著名的经济学家之一吴敬琏。

[77] [德]奥斯瓦尔德·斯宾格勒著，吴琼译，《西方的没落》，北京：生活·读书·新知三联书店，2006年版。

[78] 转引自[美]斯塔夫里阿诺斯著，吴象婴、梁赤民译，《全球通史》，上海：上海社会科学院出版社，1999年版。

[79] 唐德刚著，《袁氏当国》，桂林：广西师范大学出版社，2004年版。

[80] 1912年4月4日，在孙中山正式解除临时大总统职务后的第三天，答《文汇报》记者问。

[81] 执事不是一个职务，而是当时对人之尊称。

[82] 因军饷无着，南京国民政府除了将轮船招商局抵押外，还试图以合办汉冶萍钢铁厂为条件，向日人借款。实业部长张謇坚决反对，他在给孙中山和黄兴的信中说："凡他商业，均可与外人合资，唯铁厂则不可。铁厂容或可与他国合资，唯日人万不可！日人处心积虑谋我，非一日矣，然断断不能得志，盖全国三岛，无一铁矿，为日本一大憾事。而我则煤铁之富，甲于五洲，鄙人尝持一说，谓我国铁业发达之日，即日本降服我国旗下之日。"1912年1月29日，中日"合办"汉冶萍草约在日本神户签订。此举引起各方的反对与责难。2月18日，孙中山咨复参议院，宣布此借款已取消。

[83] 关于银两、银元与银行券：在我国货币史上，白银自汉代起成为货币金属，实行的是银两制。1910年，清廷颁行《币制条例》，以"元"为货币单位，重量为库平银七钱二分，成色是90%，名为大清银币。1913年，袁世凯政府公布《国币条例》，规定重量七钱二分、成色89%的银元为货币单位，所铸银元因有袁世凯头像而俗称"袁大头"。在这期间的市面上，银元和银两一直并用。全国约有20多家银行拥有发钞权，其发行纸币被称为"银行券"，持券人可随时要求兑换现银。1933年，南京国民政府宣布"废两改元"，发行全国统一的铸有孙中山头像的银元，1935年，又实行币制改革，宣布废止银本位，推

出全国唯一的纸钞，称为法币。以大米为换算参照，清朝中晚期1两银子价值人民币150～220元左右（2008年）。本书中两、元并用，请读者留意。

[84] 也有学者对这一结论持有异议。如杨小凯在《百年中国经济史笔记》中认为："使中国民族工业在第一次世界大战期间有机会发展的看法是武断而没有根据的，实际上第一次世界大战使外国对中国的直接投资下降，使很多工业专案因缺乏所急需的设备不得不延缓，外国投资阻碍了中国民族工业的发展之命题并没有实证资料支持。"他的结论，亟待论证。

[85] 交通银行成立于1908年，设立之初是辅佐路、电、邮、航四大要政的资金调度，长期被袁世凯的财政大管家梁士诒所控制。

[86] 到1922年的6月，另外一家官股银行——交通银行也实现了民营化，新选举出的11个董事均为工商业名流，张謇被选为总理。股东会甚至认定军阀盘踞的北京城"非工商之地"，两年后，将总管理处迁到了天津。

[87] 李维清编，《上海乡土志》，上海：上海着易堂，1907年版。

[88] 民国初建时，组党结社成风，各类企业家组织同样如火如荼。据经济史学者虞和平的统计，到1913年底以前成立的全国性企业家组织就有72个，名称中带有"实业"二字的有15个，属于农工商业的有33个，属于交通业的有6个，属于矿业、盐业的各3个，其他的还有12个。仅在1912年，就成立了中华民国实业协会、中华民国工业建设会、中华民国农业促进会、同仁民生实业会、西北实业协会、全国铁路协会、中华全国矿务联合会、中华民国盐业协会、经济协会，等等。

[89] 见俞振飞1947年在上海举行追悼穆藕初大会期间发表的《穆藕初先生与昆曲》。

[90] 胡适创作的《尝试集》是中国第一本白话诗歌集，1919年8月编成，第二年3月由亚东图书馆出版。面世后，遭到老旧人士的嘲笑讨伐，却大受青年的欢迎，是为"诗体的革命"。

[91] 张朋园著，《中国民主政治的困境：1909～1949》，长春：吉林出版集团有限责任公司，2008年版。

[92] [美]威尔·杜兰著，幼狮文化公司译，《世界文明史》，上海：东

方出版社，1999年版。

[93] 据研究资料显示，从1918年到1930年，上海工厂罢工次数最多的是两家日本棉纺工厂，内外棉株式会社和日华纺织株式会社，分别为45次和38次。与众多的本土纺织企业相比，日本工厂的工人待遇和生产条件尚略胜一筹，工人罢工显然带有很强的民族主义倾向。另外一个有说服力的对比是，在这期间，英美烟草公司发生了31次罢工，而同城的南洋烟草只发生了5次。

[94] 当时的中国思想界更为熟悉的印度思想家是1913年获得诺贝尔文学奖的诗人泰戈尔。他跟甘地有很近似的东方哲学思想，他在诗歌中吟唱道：“当我们极谦卑时，则几近于伟大。”1919年，他支持甘地的非暴力不合作主张，第一个拒绝了英国国王授予的骑士头衔。1924年4月，他应梁启超、蔡元培之邀访问中国，引起很大的轰动。

[95] 早年的毛泽东是地方自治和模范乡村建设的积极倡导者。1919年，他在《湖南教育月刊》第十二期上发表《学生之工作》一文，提出：“合若干之新家庭，即可创造一种新社会。新社会之种类不可尽举，举其著者：公共育儿院、公共蒙养院、公共学校、公共图书馆、公共银行、公共农场、公共工作场、公共消费社、公共剧院、公园、博物馆、自治会。合此等之新学校、新社会，而为一‘新村’。吾以为岳麓山一带，乃湘城附近最适宜建设新村之地也。”40年后的1958年，他的这一理想终于以“人民公社”的方式得以实践。

[96] 中国第一家证券交易所于1916年在北京创立，不久，上海也设所交易。

[97] 张謇下葬时颇为寂寥，并没有关于他的陪葬品的记录。1966年“文化大革命”爆发，8月24日，张謇墓被红卫兵当作“四旧”砸毁，孙女张柔武目睹墓中葬物。

[98] 毛泽东说的另外三个不能忘记的人分别是，“重工业不能忘了张之洞，化学工业不能忘了范旭东，运输航运业不能忘了卢作孚”。

[99] 摘自《娜拉走后怎样》，是鲁迅先生于1923年12月26日在北京女子高等师范学校文艺会上的一篇演讲稿。本篇最初发表于1924年北京女子高等师范学校《文艺会刊》第六期，后来收入他的杂文集《坟》。

[100] 张国焘著，《中国已脱离了国际侵略的危险么？——驳胡适的“国际的中国”》，载《向导》1922年10月第6期。

[101] 约翰·本杰明·鲍威尔著，邢建榕、薛明扬、徐跃译，《鲍威尔对华回忆录》，上海：知识出版社，1994年版。

[102] 自“四·一二”事变后，国共彻底决裂。该年8月1日，朱德、周恩来等人在江西南昌发动“八一”武装起义。9月，毛泽东在湖南、江西边界发动秋收起义，两支队伍会师于江西井冈山，建立了第一个武装割据的农村根据地。

[103] 姚崧龄著，《张公权先生年谱初稿》，台北：传记文学出版社，1982年版。

[104] 很多年后，思想家顾准曾对“革命家”有过一个精辟的论述：“革命家本身最初都是民主主义者，可是，如果革命家树立了一个终极目的，而且内心里相信这个终极目的，那么，他就不惜为了达到这个终极目的而牺牲民主，实行专政。”见《顾准日记》，1973年4月29日。

[105] [美]小科布尔著，《上海资本家与国民政府（1927～1937）》，北京：中国社会科学出版社，1988年版。

[106] 陈光甫著，《陈光甫日记》，上海：上海书店出版社，2002年11月版。

[107] [美]伊洛娜·拉尔夫·休斯著，《鱼翅与小米》（Shark’s Fins and millet），英文第一版于1944年由利特尔&布朗出版社出版，作者以比较的视角描述了国统区与解放区，书名“鱼翅和小米”，盖取二地物质生活的差异而言，书中附有许多延安生活的照片。

[108] 胡适著，《人权与约法》，载《新月》1929年第二卷第二号。

[109] 鲁迅著，《新月社批评家的任务》，载《萌芽月刊》，1930年1月。

[110] 邵建著，《胡适与鲁迅：20世纪的两个知识分子》，北京：光明日报出版社，2008年版。

[111] 阿瑟·恩·杨格著，陈泽宪陈霞飞译，《一九二七至一九三七年中国财政经济情况》，北京：中国社会科学出版社，1981年版。

[112] 章立凡选编，《章乃器文集》，华夏出版社，1997年版。

[113] 按张朋园的计算，工业增长率在1912～1920年间高达13.4%，

1921～1922年有一短暂萧条，1923～1936年为8.7%，1912～1942年平均增长率为8.4%，整个1912～1949年，平均增长率为5.6%。

[114] 孙文著，《孙中山全集》，北京：中华书局，1985年版。

[115] 1934年2月，蒋介石宣布发动“新生活运动”，大意是讲究“忠孝廉耻”，小节到不打麻将、不吐痰，多吃维生素等。蒋氏说：“我现在倡议的新生活运动是什么呢？简单地说，就是要使全国公民的生活完全军事化，这样他们可以培养勇敢和敏捷、吃苦耐劳，特别是统一行动的能力和习惯，最后他们就可以随时为国家牺牲。”

[116] 许涤新、吴承明主编，《中国资本主义发展史》（全三卷），社会科学文献出版社，2007年版。

[117] 出超实际利益，指海关的进出口贸易量与海关收入的综合利益考评。

[118] [美]费正清著，张理京译，《美国与中国》，北京：世界知识出版社，2000年版。

[119] 张大为等编，《胡先骕文存》，南昌：江西高校出版社，1995年版。

[120] 凌耀伦熊甫编，《卢作孚文集》，北京：北京大学出版社，2004年版。卢作孚基本引自该书，下文不再一一注明。

[121] 杜重远的观察和体验后来以通信的方式刊登在邹韬奋办的《生活周刊》上，他对北碚模式的创造者卢作孚先生的评价令人难忘，说卢作孚“思想缜密，眼光锐敏，处事勤奋，持身俭约”，并说“弟之来川，以得晤卢公为平生第一快事”。

[122] 张学良的父亲张作霖曾在1927年6月打进关内，就任北洋军政府陆海军大元帅，成为北洋政权最后一个统治者。1928年4月，在蒋、冯、阎、桂四大集团军的攻击下，惨败的张作霖退出北京。6月4日晨，张作霖的专列在皇姑屯被关东军预先埋好的炸弹炸毁，他当日去世，27岁的张学良继承衣钵，成为奉军领袖。

[123] 茅盾著，《林家铺子》，北京：人民文学出版社，2000年版。

[124] 谭熙鸿著，《十年来之中国经济》，上海：中华书局，1948年版。

[125] 胡汉民著，《胡汉民自述》，台北：台湾传记文学出版社，1982年版。

[126] 这是布尔曼主编的《中华民国人名辞典》中的用语。

[127] 这一数据不包括东北的“满洲国”。资料来自严中平编写的《中国近代经济史统计资料选刊》。

[128] 费正清著，陆惠勤、陈祖怀、陈维益、宋瑜译，《费正清对华回忆录》，上海：知识出版社，1991年版。

[129] [美]费正清著，傅光明译，《观察中国》，北京：世界知识出版社，2001年版。

[130] [美]费正清著，张理京译，《美国与中国》，北京：世界知识出版社，2000年版。

[131] 书名很容易被认为是英国剑桥大学的研究成果，其实，这个名字来自于哈佛大学所在的小城名字“剑桥”——Cambridge。

[132] [法]白吉尔著，张富强许世芬译，《中国资产阶级的黄金时代（1911～1937）》，上海：上海人民出版社，1994年版。

[133] 严中平著，《中国棉纺织史稿》，原名《中国棉业之发展》，于1942年刊行初版，1955年经修订改用现名，并加副题“1289～1937————从棉纺织工业史看中国资本主义的发生与发展过程”。

[134] 在之前的中国银行，李铭的董事长职务是象征性的，实际掌控人为张公权。

[135] 坊间也有称为“四不公司”，除了徐、陈、宋三人外再加上孔祥熙，是为“不祥、不堪、不行、不良”。

[136] [美]小科布尔著，《上海资本家与国民政府（1927～1937）》，北京：中国社会科学出版社，1988年版。

[137] 《张公权先生自述往事答客问》，载台湾《传记文学》第30卷第2期。

[138] [法]白吉尔著，王菊赵念国译，《上海史：走向现代之路》，上海：上海社会科学院出版社，2005年版。

[139] 杜恂诚著，《试论近代中国社会阶层排序》，载《学术月刊》2004年1月。

[140] [奥]斯蒂芬·茨威格著，舒昌善译，《昨日的世界》，南宁：广西师范大学出版社，2004年版。

[141] 建设银的注册股本金为1000万元，其中绝大多数并不出自股东的私人腰包，而是各银行参股的数额。到了抗战后期，宋子文等人以极低廉的价格，从国营银行的手中收购了大部分股份。

[142] “敦刻尔克大撤退”发生在“宜昌大撤退”后的1940年5月。当时，德军横扫欧洲，近40万英法联军退缩到法国东北部的港口敦刻尔克，在10天时间内渡过英吉利海峡退到英国本土，为日后反攻保存了实力。

[143] 徐盈编，《当代中国实业人物志》，上海：中华书局，1948年版。

[144] 侯纪明著，《外国投资于中国经济发展（1840～1937）》，法萨诸塞州，坎布里奇，1965年版。

[145] [美]赛珍珠著，王逢振马传禧译，《大地》，上海：上海译文出版社，2002年版。

[146] 英美烟草是美国烟草公司与英国帝国烟草公司合并后的联合体，它成立于1902年，总部在伦敦，却一直由美国人领导。

[147] 英美烟草在中国市场的获利率非常之高。根据高家龙的研究，在中美两国销售同样牌号的美国香烟，尽管中国市场的售价比在美国低40%，但是利润仍高于在美国的获利。

[148] 郑友揆著，程麟荪译，《中国的对外贸易和工业发展：史实的综合分析》，上海社会科学院出版社，1984年版。



跌荡一百年

中国企业

1870-1977

下

（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

总序 “历史没有什么可以反对的。”

第四部 1938～1948 抗战与挣扎

1938 怪乱的“孤岛”

【企业史人物】江村经济

1941 大后方

【企业史人物】李氏难题

1944 此消彼长的中国

【企业史人物】定县实验

1945 接收之乱

【企业史人物】孔宋模式

1948 最后的“打虎”

第五部 1949～1958 沸腾的开局

1949 两陈治沪

【企业史人物】相纸之父

1950 改造的浪潮

【企业史人物】英东“走私”

1953 “156工程”

【企业史人物】工厂798

1956 “绝种”

1958 “超英赶美”

第六部 1959～1977 以“革命”的名义

1959 最苦难的三年

【企业史人物】单干专家

1964 秘密的三线

1966 造反与浩劫

1972 最后的冰期

1976 转折的前夜

致谢

人物索引

声明

总序　“历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌荡一百年》上、下卷，在2011年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前七世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的

方式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认任何一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

第四部　1938～1948 抗战与挣扎

1938 怪乱的“孤岛”

为什么我的眼里常含泪水，

因为我对这土地爱得深沉……

——艾青：《我爱这土地》，1938年

1938年的上海被称为“孤岛”，这是一个十分贴切的隐喻。

上海是当时世界上的第七大城市，人口仅次于柏林、伦敦、莫斯科、纽约、巴黎和东京。在1937年年底的保卫战中，城市遭到毁灭性的重创，美国历史学家魏斐德（Frederic Wakeman）在《上海歹土》一书中认定：“上海乃是第二次世界大战中第一个被摧毁的世界大都会。”[1] 据《申报年鉴》记载，当时有4998家工厂、作坊的设备被毁坏，上海丧失了70%的工业能力。大量难民涌进只有10平方英里的公共租界和法租界，致使人口从150万猛增到400万，数万无家可归者流落街头。在最寒冷的冬季，上海街头发现了1.01万具尸体。

自战事爆发后，杨树浦、闸北、沪西、南市一带均被日军占领，但黄浦江沿岸的公共租界和法租界却遭包围而还未被进占，市政之权仍操在租界的工部局手中。这一区域，对外交通保持畅通，对内交通也逐渐恢复，进出口完全自由，形成自由商业市场，遂成一特殊的“孤岛”，其范围包括东至黄浦江，西至法华路（今新华路）、大西路（今延安西路），北至苏州河，南至肇家浜路的地区。著名的民国记者陶菊隐记录道：“苏州河一水之隔，一边是炮声震天，一边是笙歌达旦，每当夜幕降临，租界内彻夜通明的电炬，透过幽暗的夜空，与闸北的火光连成一片，映红了半边天。”[2] 这一状况维持了4年之久。

就这样，所有的人都被困在一个“孤岛”上。“岛”的面积只有机枪子弹的射程那么远，而危机却像东海般浩瀚可怖。整个上海城的日常生活都处于极其颓废的状态，即使是暂时掌握权力的那群人，也会感觉生活索然无味，根本不值得期待。所有的理想都显得那么的虚妄，只有绝望才是真实的。

在这么一个充满末世感的怪乱世界，每个人——包括企业家们却还不得不展开自己的生涯。

出乎很多人的猜想，“孤岛”时期的上海工商经济并不是一片萧条、满

目疮痍，而竟有过一段空前的畸形繁荣时期。



▲ 上海外白渡桥港口

就在炮火的硝烟还没有散尽的时候，繁荣的幽灵居然在废墟和尸体上很快复活。到1938年年底，租界内恢复生产和新建的工厂总数达4700多家，超过战前两倍以上，在1939年，又新设工厂1705家。其中，传统的纺织业复苏最为迅猛。据布厂同业公会调查，至1939年，租界内新设织布、染织及手织厂823家，新增布机2.32万台，日夜运转每月可产棉布142万匹，而工厂的利润是战前的2～3倍。

这主要是源于下述原因：其一，人口激增，生活资料需求加大，消费品市场也就相应扩大；其二，人口集中又为租界工业提供了充足的廉价劳动力，从而有利于工业的复工生产，而生产规模的扩大，反过来又使原料市场得到刺激；其三，也是最特殊的一点，租界是中国东南沿海唯一的“非战争地带”，人流和商流自然向这里汹涌汇聚，从而激发出别样的热闹。

租界是弹丸之地，所有生产的原料需外来，而所有制成的商品需外出，因此其繁荣完全依赖亚洲乃至全球政局的变幻。

先看国民政府的态度。上海沦陷后，国民政府当即颁布了《禁运资敌物品条例》，将沦陷区货物出口“概以仇货论”，对国统区物资运沪也予以严格限制。但是，这一政策很快转向，因为大后方经济需要租界工商运作的支持。首先，这里是工业原料和设备进口的唯一合法通

道。其次，大后方经济完全服务于战争，以重工业为主体，民生产业十分薄弱。张赛群在《上海“孤岛”贸易研究》一书中指出，到1941年前后，大后方人口已经由战前的1.8亿急增到2.3亿，所需棉纱须有160万枚纱锭开工生产，而实际运转的纱锭最多时也只有17.5万枚，每年缺少的棉纱和棉布分别为12万件和400万匹，这些物资大都依赖上海方面的供应。因而，国民政府不久便解释称，凡沦陷区内未受日方利用或控制之出品，如上海租界区域内各国货工厂之出品不能算作日货，仍应准其运销各地。偏据重庆之后，国民政府仍然在上海专设国货运输管理处，主持贸易事宜，并继续对租界供应外汇，继续维持“孤岛”的外汇交易，这使得进口商可以不受外汇配给的限制，自由进口紧缺物资以谋利。

日方对租界经济的放松也出于自己的需要。一方面，中日开战的时候，第二次世界大战还没有爆发，日本仍与英美维持着外交关系，所以对租界不敢公然攻击；另一方面，日本经济也需要上海“孤岛”的支援。日本是一个战争资源基本不能自给的国家，其重工业所需的石油、铁砂、铜等全数依赖进口，即使棉花、木浆、硫酸等工业原料也大多需要进口。在这种情形下，上海“孤岛”成为日本获取、转运战略物资以及套取外汇的中转市场。日军对租界实行的是“和平封锁”，即只禁止中国船舶的海上交通运输，对第三国船只虽时有阻拦，但并不完全禁止进出。在太平洋战争爆发前，进出上海港的轮船吨位中有将近六成属于中日以外的第三国。当然，日本人也知道其中有相当部分是挂着外国国旗的中国船只。

“孤岛”还成为欧美各国在远东地区的商品交易中心。进入20世纪30年代中期之后，随着欧洲局势的紧张，各国均在某种程度上对进出口贸易实行了统制政策，敌对国之间更是开展了经济战。特别是1939年第二次世界大战爆发后，德国对英国海上运输线处处加以破坏，而且对中立国船只进入英伦三岛进行严密封锁。相应地，英法集团及北欧诸国也对德国进行了贸易封锁或限制。在这种博弈中，英国将上海当成了原材料和动物产品的市场来源。而德国也通过各种渠道，将颜料药品、五金机械、化学产品等商品运送到沪，以换取其急需物资。

正是因为这种微妙而独特的因缘际会，“孤岛”被容忍存在。就在中日开战后的1937年年底，各欧美轮船已经恢复了南北洋和长江航线的航运，到第二年的6月，上海重开至伦敦、马赛等欧洲城市的直达班轮，至10月基本恢复至战前水平，国内航线也相继重新开通。上海很快恢复了全国贸易中心的地位。据朱斯煌主编的《民国经济史》记载：在进口方面，1937年的进口总值为5.08亿元，1938年因战争降至3.76亿元，但随即很快大幅度回升，其后三年分别达到14亿元、

29.76亿元和34.1亿元；出口的数字也类似，1937年为4.04亿元，1938年降至2.22亿元，其后三年上升为3.92亿元、13.67亿元和19.29亿元。战后出口在全国所占比重已高于战前。在1942年之前，英美两国在上海租界区的投资占它们在华投资总额的72.6%和64.9%。

“孤岛”经济的复苏速度是惊人的。1938年1月，租界内各工厂的雇工为3.19万人，到4月就增到13.07万人，到年底更增到23万人。大大小小的针织厂、面粉厂日夜加班，仍不能满足市场的需求，利润因而高得吓人。以针织业为例，线袜的利润为37.2%，丝袜为43.4%，羊毛袜为62.6%，卫生衫为79.2%，羊毛衫为54%。这种高额的工业利润为各企业带来了大量的盈余。以荣家为例，在租界内有申新二、九厂两家纺织厂和福新二、七、八厂三家面粉厂，其赢利远远超过战前，仅申新九厂一家在1939年的赢利就高达1000万元，荣家一举偿清战前所有巨额积欠，荣德生还在1939年发起组织广新银公司，投入银行业务，成为沪上名副其实的巨富。当时的一项调查表明，由于“孤岛”时期各行业新设工厂增加，所需机器数量十分可观。加上外汇暴缩，外国机器价格太高，各厂不胜负担，于是原来向国外进口机器的企业无不改用国产机器。各机器厂出品有限，而需要日增，于是造成供不应求的局面，加上钢铁和机价步步暴涨不息，故各厂无不市利三倍，营业鼎盛，获利亦厚，成为机器工业发展史上的又一个“黄金时代”。

工业的繁荣自然带动商业和金融的兴旺。由于周边地区战火不断，江浙地区的商贾地主和银行家纷纷将公司和业务搬迁到租界内。整个1938年，租界内新增491家商号和160余家银行机构，年终结算，全市所有银行和钱庄除了一家之外，竟统统赢利。

由于租界与国外的海运通航无阻，加上与内地交通的恢复，各地的豪门富户携带大批钱财来沪避灾后，过着骄奢淫逸的寄生生活，更给市场造成了虚假繁荣的景象。上海的百货业主既供应中、低档适合广大市民日常生活需要的商品，又有适合“富豪避难者”所需要的高档奢侈品，所以整个零售商业空前兴旺。小百货业原集中在南京东路、广东路、金陵东路一带，这时发展到霞飞路（今淮海中路）、西藏路、静安寺路（今南京西路）、同孚路（今石门路）等。这些地段的小百货商店比战前增加了1～3倍。据估计，1939年零售同业共有千余户，比战前增加了1倍左右。租界内的几条商业街上新店林立，招牌如云，其中，金陵路商号277家，西藏路商号242家，静安寺路商号378家。在零售的小百货市场上，几乎天天早晚顾客盈门，人如潮涌。

当时上海的六大百货公司营业空前兴旺，商家为进一步招徕吸引顾客，大肆装修门面。金陵东路的小吕宋百货商店把商场的地面全部翻

新，采用厚玻璃内装电灯，每晚灯火辉煌，进店堂宛如步入水晶宫。著名的永安公司在1939年前后每天平均营业额达百万元以上。据商店老职工回忆，当时天天生意兴隆，“每天从开门到打烊，顾客始终络绎不绝。下午更是拥挤，商场内人如潮涌，柜台旁挤满了顾客。平均每个职工一天内要接待顾客五六十人，忙得连吃饭的时间都没有，还经常要加晚班”。永安公司1941年的营业额较1938年增长了5倍半，利润额更增长11倍以上。

据魏斐德的记录，“至1941年年初，上海出现了奇特的繁荣，人们几乎无法预订到一个房间，以至若要看一场周末电影也得预先订票，夜总会则鳞次栉比”。一个名叫瓦尼娅·奥克斯（Vanya Oakes）的旅行家描述了当时租界内外国人的生活：“美国人与英国人的生活似乎与1937年以前的模式完全相同，而且其饭局、跳舞以及饮酒的次数均比以前更多了。大部分人受雇于大公司，其薪水则用美元或英镑结算，所以随着中国货币的贬值，他们的美满生活又回来了，至少当时是如此。”[3] 不过，这位作家接下来写道：“然而，上海人在暗中却饱受着不断蔓延的毒气之害，正如一个家庭中有人生了病，便预示着整个家庭的大混乱一样。”

奥克斯的观察是准确的，“孤岛”的所有繁荣都是畸形和糜烂的，甚至是令人绝望的。财富只与极少数人有关，其余的都是待宰的羔羊。“孤岛”时期，物价长期上涨，投机活动猖獗。1939年前后，尽管生产迅速恢复，效益好于战前，但是很多工厂还是借种种理由将工人工资按战前的70%～80%发放，劳工阶层的境况实际上趋于恶化。[4] 据日本学者岩间一弘在《1940年前后上海职员阶层的生活情况》一文中披露，在战前，上海工人生活费支出中，食物和房租分别占53.2%和8.3%，而到1940年，由于物价高涨而实际收入停滞，食住开支占到了总支出的82%以上。如果说，1936年上海工人的生活费用指数是100，那么到1941年3月，食品价格是774，房租是385，燃料是636，日用杂品则是599。奥克斯说：“以前花100元买的物品，如今得花365元，与物价的上涨相比，工资的涨幅是极为微小的。”钱锺书的《围城》写道：“物价像吹断了线的风筝，又像得道成仙，平地飞升。公用事业的工人一再罢工，电车和汽车只恨不能像戏院子和旅馆挂牌客满。铜元镍币全搜刮完了，邮票有了新用处，暂作辅币，可惜人不能当信寄，否则挤车的困难可以避免。生存竞争渐渐脱去文饰和面具，露出原始的狠毒。廉耻并不廉，许多人维持它不起……”[5]



▲ 1939年苏州河两岸的高楼

因为是唯一的“和平区”，又缺乏适当的管制，租界内的投机活动到了近乎疯狂的地步。从1939年起，上海的股市就失去了控制，投机者们将战争概念股炒到不可思议的高价，货币兑换率随着每一个谣言而上蹿下跳。沪上流行一句顺口溜：“工不如商，商不如囤。”1939年9月，纳粹德国悍然进攻波兰，第二次世界大战爆发。1940年5月，德国全面进攻荷兰、比利时与法国，欧洲时局大震，上海投机客乘机以每大包1000元的价格购买了大量棉花，储存在仓库里，以致阻滞了国内市场以及正想将棉花运往欧洲的外国贸易公司，当月底，价格上涨到2000元一大包。然而，投机客没有料到德法交战那么快就有了结局，他们仍然持货不放。6月25日，法国被迫与德国签署停战协议，日本迅速迫使法国维希当局向中国船舶关闭口岸，人为上涨的棉花市场应声崩溃，50多家进出口公司一夜破产，股市行情更是一落千丈，前几日还在外滩的楼顶花园举杯狂欢的商人，现在则从那里跳楼自杀。

奥克斯斯很感慨地评论说：“骗局！大骗、小骗、巨骗，犹如棉纱事件一样，剥夺了人们的必需品，危及了整个城市的生活。”而左翼作家夏衍描述的情形则更残酷，在他看来，上海的情况是“24层的高楼底下还有48层的地狱”[6]。

接下来讲“孤岛”上的政商恩仇，那是另一部更精彩、更血腥的黑色电影。

日本入侵中国后，分别在北京和上海扶植了两个傀儡政府。1938年12月，国民党的二号领袖人物汪精卫出走重庆，发表“艳电”公开投敌，接着在南京成立了“维新政府”。从此，重庆的蒋介石政府、南京

的汪精卫伪政府以及西北的共产党武装，遂成为中国政坛的三大势力。表面中立的上海租界就成了各种政治势力角逐斗力的主战场——日本人、重庆国民党人、共产党人、汪精卫伪政权以及欧美各国混杂一堂，局面交错复杂，宛如一个“间谍公园”。在这个远东最大的冒险场上，企业家则是一个摇摆不定和面目模糊的群体。在今后的十多年里——1938～1949年——即将发生的事实证明了一个简单的道理：在国家政权不稳定的前提下，财富的持续性积累是不可能的，工商经济成为一种被动性工具，企业家将从此“隐身”为一个不再重要、缺乏话语能力的群体。

在“孤岛”时期，绝大多数企业家对日本占领者采取的是消极和冷漠的不合作态度，他们为此甘冒财产和生命危险。穆易是上海一家中型造船企业——兴中机器造船厂的总经理，毕业于东京帝国大学的船舶工学科。早在1932年淞沪战役时，穆易就加入了由商人和文人组成的抗日救国会，并是执行委员之一。抗战爆发后，日本占领了江南造船所，欲请技术出众的穆易出任所长，遭到他的拒绝。穆易的大学学长、日本造船局局长重光亲自登门劝说，他很不解地问：“为什么在日本留过学的中国学生回国后总是要抗日？你看抗日救国会的委员中，除了一人是留学英国之外，其余都是日本帝国大学毕业生。”穆易正色答道：“日本精神教育向以忠君爱国为中心，中国民犹存，国犹在，你是大学教授，教本国学生要忠君爱国，如果要我做汉奸，也是你们的耻辱。”重光一时结舌，无言以对。

1937年12月初，日本人找到了一个名不见经传的苏锡文，在浦东成立“上海大道市政府”。此外，日军还物色一批商人，在外滩正金银行楼上成立了“上海市民协会”，委员名单中有当时滞留沪上的21个知名企业家，包括纺织大王荣宗敬、南市水电公司总经理陆伯鸿、杂粮业同业公会主席顾馨一、南京自来水公司总经理姚慕莲、知名商人尚慕姜等。据《大美晚报晨刊》报道，12月24日，“上海市民协会”的第一次准备会议召开，会后，委员们“将其宣言及协会章程，送达日本驻沪陆海军当局，请求谅解”。

这一消息发布后，当即震动沪上，很多人视之为汉奸行为。有记者问荣宗敬，市民协会为什么不报备国民政府，却向日军当局呈送，荣宗敬答：“此事如呈请中国政府当局，势必不能成立，吾人必须勇往直前，做减少人民痛苦之举，无须惧怕，只需宗旨纯正，可不问其结果如何。”荣宗敬的解释是软弱的。在“市民协会”成立后，上海市商会、总工会、教育会、农会等20多个团体联合集会并发表声明，宣布该协会为“非法组织”，并“劝告全市同胞，勿与该组织合作。忠告报载之参加分子，切莫自绝国人，自毁人格”。

紧接着，更激烈的惩罚行动出现了。12月30日，陆伯鸿由吕班路（今重庆南路）寓所外出，被一个化装成水果小贩的国民党特务开枪打死，顾馨一的家中则被投掷了一颗手榴弹，荣宗敬也遭到死亡威胁，后被迫在报纸上公开声明退出“市民协会”，接着避走香港。1938年4月15日，“大道市长”苏锡文乘车外出，被人投弹未中，有五名路人遭池鱼之殃。

暗杀仍在进行中，但汉奸还是屡出不绝。

1938年10月16日，前中国通商银行董事长、当过上海总商会会长的傅宗耀接受日本人的委任，出任“上海特别市市长”。如果说顾馨一、荣宗敬等人的委曲求全都是为了保全自己的家业，那么，傅宗耀的行为则令人不齿。早在11年前，他曾经因为不愿借钱给蒋介石而遭到通缉，后来他长期避难于日本人控制的“满洲国”，与日本人走动密切。他曾咬牙切齿地说：“我的身价5000万元，但是我要把每一元都花在反蒋上。”此时，他投靠“敌人的敌人”，甘愿当一个汉奸。



▲ 傅宗耀

傅宗耀是“晚清商父”盛宣怀的义子，随着他的投敌，盛家子弟也相继投靠日本人。早在这一年的1月1日，日军就任命盛宣怀的外孙邵式军为“苏浙皖税务总局”局长，接收了国民党财政部税务署和江苏省税务局，接印视事。在陆伯鸿被杀、荣宗敬出走之后，盛宣怀的孙婿、台湾银行买办周文瑞成了“上海市民协会”的头脑，周文瑞的亲家尤菊荪则是“协会”的活跃分子。

作为清末民初最显赫的商业世家，盛门附逆，成为一件百死难赎的恨事。在八年抗战期间，邵式军成了上海首富。时人记载：“邵逆式军，在伪组织中，由统税局而税务署，联任首长，前后八年，缺最肥，时最久，故拥资亦最富。”[7] 盛门仅有的抗日者，是被视为“花花公子”的邵式军胞弟邵洵美。在“孤岛”时期，他以美国情人项美丽的名义出版了两份宣传抗日的杂志《自由谭》（中文）和《公正评论》（英文），他还秘密翻译出版了毛泽东的《论持久战》（Prolonged War）。

与盛家子弟一起为日本人效力的还有沪上黑社会“三巨头”之一的张啸林。

上海沦陷后，青帮老大黄金荣闭门不出，拒绝为日本人做事。杜月笙则公开反日，他在“马当沉船”中表现勇敢，避居香港后，担任中国红十字会副会长、赈济委员会常务委员和上海党政统一工作委员会主任委员，从事收集情报和策划暗杀汉奸等活动。1940年，他在重庆国民政府的支持下，组织人民行动委员会，实际上成为中国帮会的总龙头。“三巨头”中只有张啸林媚日投敌。他主办了一个名为“新亚和平促进会”的汉奸组织，公开投靠日本。他用日本人拨给的武器弹药，装备手下门徒，专门为日军强征粮食、棉花、煤炭等物资。他仗着关系多、地理熟，因而起了日本人所不能起的作用。他搜集物资的范围日益扩大，甚至从安南（越南）采购煤炭，运到上海，再转销华中一带，从中牟利。

投靠日本人，盛家子弟和张啸林得到的最大好处是全面接管了杜月笙原来的鸦片买卖和赌博业。美国财政代表尼科尔森早在1938年12月底就报告说：“日本人方面，始终要求保证与黑社会势力的长期合作。他们相信，这是保证控制上海外国人地区，即租界地区的最好办法，因为一旦他们得以调动这些黑社会力量，就能制造动乱、逮捕抗日分子和中国政府的代表、攻击中国政府的银行，以及破坏中国货币的稳定……而日本人保障黑社会分子与其合作的唯一武器，便是鸦片和赌博业。”[8]

苏锡文的“大道市政府”成立后的第一号布告就是公开征收鸦片烟税，烟民必须领取执照，执照分为三等，甲等纳税5元，乙等3元，丙等0.6元。傅宗耀当了“上海特别市市长”后，依然如法炮制。邵式军的父亲邵月如与盛宣怀的侄子、苏民银行董事长盛文颐合伙，组建了一个“宏济善堂”，它的职责就是控制上海市场上的鸦片进口和分配，厉行鸦片行和烟民的许可证管理以及负责征收烟税。“宏济善堂”在上海地区直接管辖的鸦片行就有58个，盛文颐还公然在南京的郊外购地种植罂粟。盛门和张啸林贩毒得到了日本人的公开支持，“宏济善堂”内

有三名日本人为最高顾问，一个叫北冈的日军上尉甚至直接担任了一个“禁烟分局”的局长。

抗战时期，鸦片的产销以及税收成为日占区最大的经济收入。日本在东京成立了“亚洲发展会”，统一领导全亚洲的贩毒行动。日军在“满洲”的长春、奉天（沈阳）、旅顺以及哈尔滨都建立了工厂，日夜生产吗啡、海洛因及可卡因。它还控制了两条国际贩毒通道，一是从土耳其到“满洲”的陆路，二是从日本本土到大连的海路。在整个贩毒体系中，上海“孤岛”是最重要的消费和贸易集散地。

1939年，在重庆国民政府向国际联盟递交的一份报告中，记录了日占区内毒品产业的繁荣：在苏州，鸦片业是税收的主要来源，据报有500家烟馆；在北平则有314家官方认可的公共鸦片馆；汉口有32家鸦片批发铺、340家鸦片馆以及120家经营鸦片的旅馆，每天向5.5万个烟民销售4000盎司的鸦片；整个南京城内，注册从事毒品销售的贩子多达2400人，其中许多是警察，他们将毒品卖给6万成年人乃至儿童，而这占到南京总人口的1/8。而在广东的某些地区，据说米贩子和毒品贩子的人数比例为1:3或1:4。汪精卫伪政府每月可从安徽、浙江和江苏的鸦片销售中征得300万元的税收，占据总税负的1/3，而日本宪兵队和特务机构还可得到300万元的销售分成。据魏斐德的计算，“在1938年，日占区的鸦片销售额占了日本政府总预算收入的28%，足以支付整支侵华军队的军饷”。



▲ 抽鸦片的上海女子

自陆伯鸿事件后，政治暗杀一直是“孤岛”上的一种生死方式。那是无比黑暗的岁月，没有一个人的明天是确定会到来的。

1939年2月被称为“恐怖月”，短短一个月中，租界内发生18件政治凶杀案，死者21人，被打伤10人。2月19日为春节，汪精卫伪政府“外交部长”陈箓被军统特务射杀，两天后，李鸿章的孙子、曾当过轮船招商局董事长的“安徽首富”李国杰也在新闸路寓所被打死。

1940年8月，投靠日本人的张啸林被杀。8月11日，张啸林公开接受汪精卫伪政权与日本特务机关联合颁发的“浙江省省长”委任状。三天后，张啸林在华格臬路（今宁海西路）张公馆接待客人，正谈得十分热闹时，院子里突然传来贴身保镖林怀部和司机的吵架声，张啸林把身子探出窗口，训斥道：“吵什么！你们活得不耐烦了！”就在这时，林怀部突然抬手就是一枪，子弹从张啸林的嘴里打了进去，又从后脑勺钻出。林怀部打死张啸林后，将手枪往旁边一放，点起一支烟吸着，从容地坐在大门口的一条板凳上，等着法国巡捕房来抓他。

张啸林被杀两个月后，10月10日晚上，“上海特别市市长”傅宗耀在熟睡之际，被人用菜刀砍下头颅。

在过去几年里，傅宗耀一直是国民党特务追杀的第一目标，而主其事者就是杜月笙。日本军部为了保护傅宗耀，专门在虹口圈了一所花园洋房作为他的官邸，家中仆从如云，雇有23名心腹保镖，层层守卫，戒备森严。击杀傅宗耀的，是他最亲信的“两代义仆”朱升源。朱升源是傅宗耀的专职炊事员，从他的父亲开始跟随傅家达数十年之久。杜月笙将之成功策反。10月10日是“双十节”，傅宗耀在虹口“六三花园”设置盛大筵席，招待日本驻沪军政头目、伪市府官员。傅宗耀喝得酩酊大醉，朱升源把他扶回官邸卧室后，用菜刀将之劈死，然后像往常一样，拿了买菜的篮子，从走廊推了自行车，在岗哨的眼皮底下缓缓走出官邸。[9]

如果说，刺杀傅宗耀、张啸林是对汉奸集团的政治震撼，那么，接下来发生的银行互杀案就是一种妄杀无辜的政治恐怖活动了。

上海沦陷后，国民政府虽退到重庆，但仍在上海留有办事处，对上海的工商金融等业尽其所能地加以管理。1938年，日商与法、意商人均拟在沪设立证券交易所，以图操纵市面。国民政府经济部与财政部电饬上海各同业公会，严厉禁止他们参与其事，同时，会函上海特区法院，指摘这是一种违法行为。在国民政府的干预下，整个“孤岛”时

期，上海的各类交易所均未正式恢复营业。重庆国民政府一直没有放弃对上海租界的金融管制和渗透，中国银行、交通银行、农民银行等坚守上海，法币是最重要的流通货币。

1941年1月5日，南京汪精卫伪政府成立带有中央银行性质的“中央储备银行”，发行的钞票被称为中储券。汪伪政府限令，江浙沪等八省居民必须在三个月内将法币全部兑换成中储券，其兑换币值为2:1。这意味着法币一下子被人为贬值了一半，并在沿海诸省彻底出局。1月20日，汪伪政府在外滩15号——原国民党中央银行的旧址成立中储行上海分行。

中储券的出现让重庆方面万分恼怒，一个叫谢芝庭的银行家据传将出任中储行上海分行行长，军统特务当即把他枪杀在热闹的大都会舞厅，制造了一起轰动一时的血案。国民政府财政部还专门在上海设立“中央特种宣传处”，举办“拒用中储券宣传周”活动。租界当局也支持国民政府，巡捕房出面召集商界开会，如发现使用中储券者，将立即送法院惩处。汪精卫方面当然不甘示弱，派人到中国银行强迫存储，然后与租界方强势交涉。中储券渐渐在市面上开始流通，这时候，重庆方面决定采用更为极端的做法。





▲ 中储券

2月20日上午10点半，6名穿着中式长衫的男子走进外滩15号，其中1人直奔2楼的经理办公室。这些人拔出手枪四处乱射，随后扔出4颗自制炸弹，其中两颗爆炸，把大厅的玻璃震碎一大片。1名警卫前来阻击，被当场击毙。双方枪击，从大厅打到门外。下午，军统特务在街头、医院接连打死5个中储行的科长和职员。如此一来，中储行的职员吓得不敢上班，外滩15号前门可罗雀。3月21日，又一名中储行的科长被打死。担任汪伪政权“行政院副院长”、中储行行长的周佛海气急败坏地从南京赶到上海，写下手令：“中、中、交、农（即中国、中央、交通和农民四大银行），一律枪毙。”

22日凌晨，8名汪系特务冲到霞飞路（今淮海中路）1412弄10号的农民银行职员宿舍，敲门谎称是巡捕房查户口，房门一开就冲进屋子，先是打灭电灯，然后对准正在熟睡的人一阵扫射，当场打死7人，重

伤5人，然后扬长而去。几乎同时，另一批特务冲进极司菲尔路（今万航渡路）96号的中国银行宿舍区，持枪挨家挨户把人们唤起，掳去128人，几小时后再次扑来，又绑走70人。到了一个关押地后，以抽签方式拉出3人，当场枪毙。24日，汪系特务又绑走交通和农民银行的3名职员，再用炸弹袭击中央银行的两个办事处，炸死8人，炸伤36人。这样一来，四大行只好宣布暂停营业。

4月22日，蒋系特务以牙还牙，派出3名特务冲进大华医院的病房，用利刀劈死1名在那儿看病的中储行业务科长。汪系当即报复，医院血案发生一个半小时后，特务就再次到极司菲尔路抓走9人，枪杀其中3人（其中1人重伤未死），其控制的《中华日报》在第二天报纸的头版标出大字标题——“以三抵一，信守诺言”。

汪蒋双方如此滥杀无辜，沪上顿时风声鹤唳。3个月间，社会秩序大乱，银行不敢开门，职员不敢上班，富人争相转移财产，穷人疯抢粮米油盐，连花旗、大通等外资银行也停止开立美元支票存款户头，随时准备撤离上海。证券公债的行情更是剧烈动荡，狂跌狂涨，一日之间的高低价差之大前所未有。后来，在一些老银行家的居中斡旋下，上海总商会和上海银行公会分别上书重庆和南京，双方才勉强答应停火。

发生在1941年春天的银行互杀案，充满了末日的血腥气息。正是在这样的恐怖中，“孤岛”走进了它最后的时光。那是一连串的暗杀、绑架与抢劫的杂交曲。

自开年以后，不负责任的、荒唐的政治暗杀或经济犯罪就此起彼伏。春节那天，沪上最大的8家歌舞厅遭到炸弹袭击，其中5家是在夜间的一个小时内同时发生的。1月27日，10名劫匪公然登上闹市区的一辆公共汽车，强迫乘客们交出外套和节日礼服。在3月份，多名商人被绑架，其中包括上海金业交易所的副总裁、崇美化工厂总经理、义泰兴煤号老板以及华商纱厂联合会的一个负责人，“古怪和外国类型的恐怖活动成了本市的时尚”。在4月的最后一周，“歹徒暗杀了4个银行雇员，日本宪兵试图接管纳税人华人协会，警察向他们开枪，结果误杀了上海警察局局长的保镖，暴徒还向江苏高等法院的法官家里扔了炸弹……虹口‘小东京’地区最大的两家戏院引爆了定时炸弹，伤了16个日本人”。5～6月，租界内发生3件轰动的暗杀案，一个名叫印占卿的华籍探长、上海年纪最大的法国籍律师达商男爵和名叫赤木亲之的日本警务处长被杀死。7月，两枚威力惊人的定时炸弹分别炸毁了沪宁线的铁轨和静安寺路上的《国报》报社。8月，又是一个恐怖的月份。汪精卫控制的《中央日报》大楼发生了爆炸和火灾，一名叫稽鲲生的银行家在一家夜总会门口被杀死，黄浦江渡轮“潮州丸”在外滩码

头发生大爆炸，沪光大戏院和金城大戏院被炸，煤炭进口公司和中一信托公司的总经理分别在家门口被绑架，大舞台剧院的老板差点被刺客打死，日本三菱公司的一个仓库被烧毁。9月，《申报》图书馆的工人从书架上拿下一本书，却发现竟是一颗炸弹，它被粘在3本书的空心封面里，幸好打开的时候引爆电池已经没电了。

1941年的整个秋冬，上海仍然在绝望中沉沦。对普通人来说，自1937年抗战以来，物价已经上涨了10倍，生活像一个空气日渐稀薄让人窒息的死屋。连最起码的秩序也不存在了，乞丐和小偷肆无忌惮地从大街的货摊上盗窃食品，直至摊主无货可卖为止，警察却熟视无睹。瓦尼娅·奥克斯在游记中以厌倦的口吻写道："上海是邪恶与暴力的城市，是富裕和令人难以置信的贫困并存的城市，是轮盘赌的轮子飞旋、枪声频频和乞讨声充斥各处的城市。它如今生活在永久性的恐慌和飘忽不定之中，爆炸和破坏、不正常的贸易、通货的混乱、日本狡猾的渗透、难民的涌入、物价无休止的上涨、欧洲战争的爆发以及它在静安寺路上的反响使上海成了难民与歹徒的俗气之城。"

1941年12月8日，日军偷袭珍珠港美军基地，炸沉炸伤战舰40余艘，击毁飞机260架，美军死伤3600人。美国随即对日宣战，太平洋战争爆发。几乎同时，日军进攻中国当时最重要的两个商业中心，上海与香港。是日凌晨，驻沪日本海军向黄浦江中仅剩的两艘英、美炮舰发出最后通牒，勒令它们在两小时内投降。美舰"韦克"号很快就挂出了白旗，英舰"彼得烈尔"号则在日机的轰炸中沉没。

破晓时分，日本陆军在细雨中从苏州河各桥开进公共租界，中午即占领整个租界。上海海关，英商汇丰、麦加利、沙逊、有利等6家银行，美商大通、花旗等5家银行及大批企业全被日军看管。英、美领事馆人员被迫集中于英国领事馆和华懋饭店（今和平饭店），几同囚禁。1942年1月6日，日本对租界的工部局董事会进行改组，由日本大使馆参事冈崎胜男任总董，汉奸袁履登为副总董。董事中只有两名欧洲人，其余不是日人就是汉奸。万国商团被解散，158名军官和1491名士兵全部自谋生路。就这样，开始于1845年的上海租界历史，十分讽刺性地在日本刺刀下终结了。日军在上海实行了严格的保甲制度，从此结束了混乱不堪的"孤岛"时期。

日后的"孤岛"研究者常常被这个命题所困扰：当日本军队冲进租界的时候，为什么没有引起人们的反抗？上海这座具有革命传统的中国最大城市，为什么如此"温顺"地接受了屈辱的统治？瓦尼娅·奥克斯也注意到了这个细节，她在1939年的报道中记录了上海人与侵略者决一死战的决心，但是当她于1941年年底回到上海时，却感觉到了"中国精神的崩溃"。她疑惑地问中国朋友，为什么他们变得如此消极，竟接

受了日本人的占领？

部分事实可能是，在过去的4年里，人们已经绝望于现有的境况，特别是恐怖活动的随意性和失控性，导致了人们对于秩序的极度渴望——不管这种秩序以何种方式进行，以及来自何方。

【企业史人物】江村经济

1938年春，一个28岁的中国学生费孝通（1910～2005）在英国伦敦政治经济学院完成了他的博士论文，并在第二年以“江村经济”为名出版。此书日后被奉为中国人类学的奠基之作，费孝通还是世界上第一个指出乡村也能发展工业经济的经济学家。

其实没有“江村”这么一个村庄，它的原型叫开弦弓村，在距离“孤岛”上海100公里的江苏省吴江县震泽区（现在的吴江市七都镇）。

这本书的诱因是一个让人心碎的青春悲剧。就在几年前的1935年秋天，燕京大学社会系学生费孝通与新婚妻子王同惠前往广西大瑶山做瑶寨实地调查。在翻山越岭中，费孝通误入瑶族猎户为捕捉野兽而设的陷阱，王同惠为了救他独身离去寻援，不慎坠渊身亡。第二年开春，为了疗伤和平抚丧妻之痛，费孝通来到他姐姐费达生居住的开弦弓村。在这里，他拄着双拐，带着一颗破碎的年轻的心，开始了一次细致的田野调查，《江村经济》就是这次调查的成果。

苏南的苏州、常州一带自明清以来就是江南蚕织业最发达的地区之一，晚清，欧洲的机织技术引进中国后，这里的纺织工业就开始萌芽，费孝通无意中找到了观察中国乡村工业的最佳试验点。当时流行的经济观点认为，工业的发展必须集中于城市，乡村最多是原料和劳工的来源地。费孝通则不这样认为，他说：“若都市靠了它的技术的方便，代替农村来经营丝业，使本来可以维持生活的农民成了饥民，成了负债的人，结果是农民守不住耕地，都向都市集中。在农村方面，是经济的破产，在都市方面是劳动后备队伍的陡增，影响到都市劳动者的生机……所以，我们想达到的就是把丝业留在农村，使它成为繁荣农村的一种副业。在农村设厂，规模就要受到人口的限制，所以我们寻求最小规模、最大效率的工厂单位。”[10] 费孝通的这种观察超出了同时代的所有人，不独在中国，即便在全球学界也是独步一时。它完全不同于亚当·斯密和大卫·李嘉图的大工业设想，而是一种来自中国的经济思想灵光。事实上，开始于1978年的中国经济大改革，由乡镇企业为“预料之外”的突破口，正是从这里发芽的。

开弦弓村在1929年1月就购进了先进的缫丝机，办起了生丝精制运销

合作社丝厂，它被认为是现代企业史上第一个农民自己办的丝厂。村里还成立了民间银行性质的信用合作社，费孝通的姐姐、毕业于东京高等蚕茧学校制丝科的费达生正是这一事业的重要倡导者。这些新事物的出现让费孝通好奇不已。他把开弦弓村当成“中国工业变迁过程中有代表性的例子，主要变化是工厂代替了家庭手工业系统，并从而产生社会问题”。而他最终得出的调查结论是这样的：“由于家庭工业的衰落，农民只能在改进产品或放弃手工业这两者之间进行选择，改进产品不仅是一个技术问题，也是一个社会再组织的问题……因此，仅仅实行土地改革、减收地租、平均地权并不能最终解决中国的土地问题。最终解决的办法，不在于紧缩农民的开支，而应该增加农民的收入。因此，让我再重申一遍，恢复农村企业是根本措施。”



▲ 开弦弓村的工厂

1938年春，费孝通在伦敦政治经济学院完成了博士论文并出版《江村经济》——这本书一直到1986年才被翻译成中文在中国出版，它被看作人类学中国学派的代表作，是人类学的研究对象从“异域”转向“本土”，从“原始文化”转向“经济生活”的崭新尝试。不过，它的经济学意义从未被发现。因为从20世纪40年代到70年代，从来没有一个国家尝试在农村培植自己的工业基础，因为这是反大工业的，是可笑的。

费孝通一直以来被看作一个社会学家，他当过中国社会科学院社会学研究所所长和中国社会学学会会长，而他的观点在经济学界受到关注

是从批判开始的。1957年，他重返20多年未归的开弦弓村做调研。在那里，他又从田野里拾回了30年前长出来的那个疑惑："农民为什么还是那么穷？"他在《重返江村》一文中大胆地设问："现在土地制度变了，每个农户都拥有了土地，怎么还是缺粮食呢？"他走村串户，盘账计算，得出的结论是："问题出在副业上。" [11]

他写道："我提出这个主张和当前的趋势是不合的。至少过去几年里，似乎农业社只搞农业，所以加工性质的生产活动，都要交到其他系统的部门，集中到城镇去做，甚至像砻糠加工这样的事都不准在农业社里进行。在开弦弓村我就看到有个砻谷机，可以把砻糠加工成为养猪的饲料。但是镇上的砻谷厂不准他们这样做，宁可让村里大批砻糠当燃料烧掉。以蚕茧说，烘茧过程也要划归商业部门去做，结果实在不很妙。但是看来国家遭受损失事小，逾越清规却事大。"

费孝通重申了他在年轻时得出的那个结论："在我们国内有许多轻工业，并不一定要集中到少数都市中去才能提高技术。以丝绸而论，我请教过不少专家，他们都承认，一定规模的小工厂，可以制出品质很高的生丝，在经济上打算，把加工业放到原料生产地，有着很多便宜。"他更大胆地用数据说明乡村工业的倒退："总的看来，副业方面现有的水平是没有21年前高了。做一个大约的估计，1936年，副业占农副业总收入的40%多，而1956年，却不到20%。"

这样的观点理所当然地受到了猛烈的批判，费孝通被指责"在副业上大做攻击共产党的文章"、"反对社会主义工业化"。在随后开展的"反右"运动中，他被划为著名的大"右派"，在其后的20年中凄惨度日，自称"连一张书桌都没有"。

1978年，费孝通始得平反。谁也没有料到的是，他在1935年所期望的"农村企业"竟成了日后中国经济改革的突破口。1981年，费孝通第三次访问开弦弓村，他看到家庭工业开始复苏，家庭副业的收入占到了个人平均总收入的一半，而在吴江一带，乡镇工业遍地开花，甚至跟城里的大工厂争原料、争能源和争市场。1983年年底，费孝通写出《小城镇再探索》一文，认为"农民充分利用原有的农村生活设施，进镇从事工商业活动，在当前不失为最经济、最有效的办法" [12] 。正是在这篇文章中，他第一次提出了"苏南模式"。他写道："从西方工业革命发展的历史经验看，苏南的乡镇工业是不伦不类、难以理解的东西，而从中国农村的家庭经济结构上看去，乡镇工业却是顺乎自然的事情……与西方工业革命的历史相对照，草根工业无疑是中国农民的一个了不起的创举。"



▲ 青年费孝通与开弦弓村儿童

1986年，已经是全国政协副主席的费孝通在一篇新闻报道中看到，在浙江南部的温州出现了一种有别于苏南模式的民间工业，他当即以76岁的高龄亲赴温州考察。陪同者描述："在乡镇政府的接待室里听介绍，四周窗子的玻璃是残缺不全的，冷风丝丝吹进，我虽然穿着呢大衣，可清鼻涕仍不由自主地淌下来，双脚也冻得难受，有点坐不住。"[13] 不过，在温州看到的景象还是让这个睿智的老人很兴奋。在当时国内，对温州私人经济的批判和讨伐之声不绝于耳，而开明的费孝通则认为，"用'割'的方法是不能奏效的，割了还会长出来"[14] 。他撰写的长篇调研报告《温州行》被广为传播，后来他又提出了"温州模式"的概念。苏南模式和温州模式成为中国民营经济最引人注目的两大成长模式，竟然都出自费孝通之观察，斯人贡献，以此为大。1990年之前，每逢宏观调控，乡镇企业都成了被整顿的对象，费孝通一直是最坚定和大声的捍卫者。

费孝通长寿，逝于2005年，晚年名满天下。他年轻时英俊清瘦，入中年后则胖硕开朗，能写一手好律诗，做起学术文章来却是妇孺能懂，举重若轻。面对后辈小生，他总是不厌其烦，耐心以对，反复说的一句话正是："农民和农村的问题解决了，中国的问题就解决了。"

遥想1936年的那个开春，从青年费孝通拄着拐杖，好奇地走进开弦弓村的那一天起，他就是一个小心翼翼的改良主义者。在他看来，"社会是多么灵巧的一个组织，哪里经得起硬手硬脚的尝试？如果一般人民的知识不足以维持一种新制度，这种制度迟早会蜕形的"[15] 。

1941 大后方

让无聊的敌机来肆扰吧！我们还是在割稻子，因为这是我们的第一等大事。

食足了，兵也足；有了粮食，就能战斗，

就能战斗到敌寇彻底失败的那一天！

——王芸生：《我们在割稻子》，1941年

1941年8月中旬，中国最重要的新闻评论家、《大公报》主笔张季鸾病重弥留，接替他主持笔政的王芸生在重庆郊区的张宅日夜相陪。在过去的两年多里，陪都重庆几乎都是在空袭的惊恐中度过的。从1939年到1941年，这座山城被日军飞机轰炸了268次，几乎每周平均两次，城市大部被毁，其中1939年5月的两次大轰炸就造成了4400人死于非命。然而，炸弹并没有把中国人炸垮。

当日，日机再次对重庆实施日夜不息的“疲劳轰炸”，已奄奄一息的张季鸾对王芸生说：“我们应该想个说法打击敌人。”王芸生说：“敌机来了毫无抵抗，我们怎么可以用空言慰国人打击敌人呢？”言及此处，委靡弥留中的张季鸾忽然拥被而起，呼道：“今天就写文章，题目叫‘我们在割稻子’。”

下面就是王芸生发表于1941年8月19日的新闻名篇《我们在割稻子》：“就在最近的十天晴明而敌机连连来袭之际，我们的农人，在万里田畴间，割下了黄金之稻……所以我们还是希望天气晴朗，敌机尽管来吧，请你来看我们割稻子！抗战至于今日，割稻子实是我们的第一等大事，有了粮食，就能战斗……3年来的经验，已使重庆人学会怎样在敌机空袭中生活，人们既不曾因空袭而停止呼吸，而许多工业照样在防空洞中从事生产。就拿本报的情形来说，在我们的防空洞内，编辑照常挥笔，工友照常排版，机器照样印报，我们何尝少卖了一份报？话说回来，让无聊的敌机来肆扰吧！我们还是在割稻子，因为这是我们的第一等大事。食足了，兵也足；有了粮食，就能战斗，就能战斗到敌寇彻底失败的那一天！”[16]



▲ 重庆轰炸

此文流传大江南北，大大鼓励了国人斗志。半个多月后的9月6日，张季鸾离开了这个苦多乐少的世界。

正是凭着这股“割稻子”的精神，中国人开始了艰苦卓绝的8年抗战。其中，企业家群体不甘人后。

范旭东的精盐、纯碱和铔厂相继落入敌手，但是，他还是和同事们把部分设备搬迁到了四川。1938年9月18日，也就是“九一八”纪念日当天，新的久大盐厂在自贡宣告成立。次年，永利和黄海也在五通桥重新建成。为纪念天津塘沽本部，范旭东将五通桥改名为“新塘沽”。70多年后的今天，五通桥山崖的陡壁上还刻着“新塘沽”3个大字。在重庆久大、永利联合办事处的墙上，挂着一张塘沽碱厂的照片，范旭东亲自在上面写了“燕云在望，以志不忘”8个字。他常常在照片前伫立，并对同事说：“我们一定要打回去的。”

然而，范旭东的事业终于没有重现战前的面貌，他的盐碱公司历经诸多困难和阻挠，一直没有真正打开局面。

几乎所有内迁到西部的民营企业都不复当日风光。刘鸿生是当时的著名企业家，他的大中华火柴公司占据火柴市场的大半壁天下，此外还涉足水泥、煤炭、纺织等多个产业。他在上海滩上叱咤风云，曾经与虞洽卿一起被选为租界工部局的五位华董之一。抗战爆发后，日本军

部胁迫刘鸿生出任上海商会会长之职，他拒绝接受委任，漏夜乔装出走，在沪的十多家工厂被日军以“敌产”没收，财产损失1000万元以上。刘鸿生辗转到重庆后，当即受到蒋介石的宴请，并承诺只要刘鸿生在大后方发展工业，国民政府将给予原料和资金的极大扶助，刘鸿生大受激励。



▲ 刘鸿生

刘鸿生决定筹建中国毛纺织厂和中国火柴原料厂。办厂需要机器设

备，他派儿子刘念智潜回上海，拆迁浦东章华毛纺织厂的机器，其前后经历宛若一部惊险电影。刘念智重金雇用一个瑞士籍的犹太人，先是买通了一个日军少将，将机器从浦东偷运至浦西，再运进租界。接着他花了50万元代价，把500吨纺织、印染设备及器材陆续运抵缅甸仰光。与此同时，刘氏企业内的数百纺织工、挡车工和机修工等也出于爱国热诚，千里跋涉，来到大后方。可是，机器设备到了仰光后，就再也无法运到重庆。刘鸿生通过蒋介石侍从室弄到“予以紧急启运”的委员长手谕，可是孔祥熙和宋子文家族控制的西南运输公司忙着发国难财，就是腾不出手来。刘念智只好购买了12辆美国道奇卡车，自行搬运。从仰光到重庆路途艰险，关卡林立，车队日夜兼程总算到了中缅边境的战略要地腊戌，云南边城保山已是遥遥在望，可是西南运输公司以私运物资为由，就是不让进境。这一拉锯交涉，竟然就过了两年，到1943年4月，日军进击缅甸，占领腊戌，数百吨设备顿时成了炮灰。随车的刘念智逃进野人山原始森林，九死一生才逃回重庆。

刘鸿生惊魂一场，落得个财亡人疲，无奈之下，只好投靠孔祥熙，当了官办火柴烟草专卖局的局长。据《实业家刘鸿生传略》记载，过惯了洋派生活的刘鸿生在重庆已与常人无异，“他当时住的已经不是豪华的洋楼，而是简朴的普通宿舍。他住在长江南岸的弹子石，每天要到北岸重庆市区办公。两岸崖峭坡陡，上下石阶约达三百级之多。他步行往来，从不坐滑竿……他经常在小食店里吃碗阳春面和一碟生煎馒头，有时只吃几块糕点，当作一顿午餐”[17]。后来，刘鸿生在西南和西北诸地办起了毛纺织厂、洗毛厂、火柴厂以及氯酸钾厂，但是其个人股本都只有20%左右，其余皆为国营或官僚资本，而重要决策均须仰人鼻息。因此，这位当年上海滩的风云大亨曾经十分沮丧地抱怨说：“在上海，我是大老板，到重庆，变成小伙计了。”

杨小凯在《百年中国经济史笔记》中以1937年的抗战爆发作为中国近代经济的转折点，把其后的12年称为“经济的崩溃时期”：本来就发育不良的中国民族资本在战争中饱受摧残，而国营资本以及官僚资本的地位都得到空前的强化，这种结构性的变化使中国经济过早地结束了自由竞争时代而加速步入以国家资本为主体的垄断时代。

战前的中国西部基本上没有什么近代工业，用蒋介石的话说，“欲于此广大区域，为工业建设，即不啻要无中生有”。随着工厂的西迁，西部经济进入了一个发展期，至1941年，各地内迁企业数增至639家，涉及机械、纺织、化学、教育用具、电器、食品、矿业、钢铁等行业，分别迁入四川254家、湖南121家、陕西27家、广西23家，其他省份有214家。而其产业及资本格局呈现出如下特征：一是为战争

服务的重工业成为投资重点，民生产业几乎被完全忽略，二是国营资本的分量持续加重。1938年3月，国民政府重申：“实行计划经济，凡事业之宜于国营者，由国家筹集资本，从事兴办。”在第二次世界大战期间，由英国经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯提出的经济理论统治了全球经济界，他于1936年出版的《就业、利息和货币通论》一书几乎成为当时各国政府的教科书。凯恩斯主义反对“自由放任”和“无为而治”的传统做法，主张国家通过财政政策和货币政策对经济生活进行积极干预和调节。蒋介石政权的经济政策是凯恩斯主义与德苏集权模式的“混合体”，并将国家控制的成分推到了极致。这在战争状态下，固然有一定的必然性，但是，由于政策设计和执行能力的低下以及官僚资本的乘机强大，使得国民经济越来越畸形，而富有活力的民营资本力量则被完全放弃。



▲ 战后重庆卖布商贩

1941年12月，英国《经济学人》杂志在评论中国的经济体制时就认为："政府事业的章鱼状势力结构，正在变得自我固化并富有扩张

性。”颇有自由主义经济思想的章乃器——请记住这个名字，他将在以后的一个章节中担任主角——曾经在战时一再批评说：“不要盲目地借用凯恩斯理论，凯氏理论是死板和机械的，用在产业落后的中国更加是时地不宜，应尽量鼓励民营而避免政府直接经营。”[18] 但这些声音，在隆隆的炮火声中显得非常微弱。陈真主编的《中国近代工业史资料》显示，到1942年，不包括军工生产和国营与民营合资的企业，仅以国营、公营、省营等方式存在的国有资本，大致已占到国民党统治区内工业资本总额的69.58%。

基于上述事实，便很自然地衍生出了另外两个现象：一是国家资本与官僚资本的勾结达到前所未见的程度，最终形成了独立于一切社会阶层之上的特权阶级，他们成为妨碍工商进步的最反动的势力；二是因民生物资短缺和金融政策的失控，通货膨胀空前恶化，民不聊生，国民经济呈现为“最坏的状况”。

正如我们在1934年的“孔张之役”中看到的，国营资本对国家经济的渗透及最终控制，始于金融，并终于金融。一国经济的市场化程度，完全可以从这个国家的金融市场化来进行评估，此律百年不爽，迄今有效。抗日战争爆发后，国民政府对金融的控制进一步增强。1939年9月，蒋介石签署法令，“特派中国农民银行理事长蒋中正为中央、中国、交通、中国农民银行联合办事处总办主任”；同时发布《巩固金融办法纲要》，规定“四行办事总处，负责办理政府战时金融财政有关各特种业务”。从此，国营的四大行再次强化垄断，“四联总处”成为国家金融的唯一权力机构，蒋介石拍着胸脯把自己任命为主任，而常务理事、副主任就是孔祥熙。

此时的孔祥熙正处在一生最风光的时刻。自国府迁至重庆之后，他相继当上了行政院院长、财政部部长、中央银行总裁，权势熏天，仅在蒋某一人之下，现在又一举统领四大银行，做起任何事情来自然是得心应手。

先说他理财治国的表现。

自太平洋战争爆发后，大后方的国民经济就日渐滑向崩溃的边缘。由于日军对重庆进行了严密的封锁，物资极端短缺，据张公权的记录，“连正常的工业生产也维持不了，由于五金、金属制品、化学原材料的供应短缺，绝大多数工厂减产，其余少数工厂竟关闭停工。1940～1944年间，各种基本粮食的供给量仅及1939年的10%，衣着类物品的供给量在整个中国都低于战前的水平。工业生产的消费品，1944年的供给量低于1938年的10%。而与此同时，大量人口涌进大后方，更是加剧了总需求的不断扩张”[19] 。

一方面是需求远远大于供应，另一方面则是政府治理的无能。孔祥熙的治国水平并没有随着时间的延续而有任何提高，他唯一的办法还是印钞票，反正四大银行的印章全部在他手上。国民政府的战时支出中，约75%是靠印制新纸币来弥补的，一度因为用钞量实在太大，中央银行只好委托中华书局、商务印书馆和大东书局来帮忙印钞票。就这样，空前恶化的通货膨胀不可避免地爆发了。据杨格、张公权等人的研究，零售价格的年上涨率分别为：1938年49%、1939年83%、1940年124%、1941年173%、1942年235%、1944年231%、1945年8月前（抗日战争结束前）251%。美国学者费维恺（Albert Feuerwerker）的计算是，从1940年至1946年，中国大后方的物价每年平均上涨300%以上。《剑桥中国史》认定，通货膨胀的基本起因是金融性的，8年抗战期间，平均零售物价指数上涨了2600倍。

除了高高在上的特权阶层之外，全国几乎所有国民都是通货膨胀的受害者。以两个中产阶层——公务员和大学教师的境况为例，到1943年，政府公务员的实际工资只有1937年的1/10，公务员几乎处在“赤贫”之中。大学教师则生活在“饿死的边缘”，当时国内教授中，薪资最高的是历史学家陈寅恪。在战前，他的月薪是460元，这笔钱可以在北京购置一座四合院，而在1942年，他的月薪涨到1360元，由大学和教育部同时支薪，却只能买320斤大米，陈氏因此有诗云：“淮南米价惊心问，中统钱钞入手空”，“日食万钱难下箸，月支双俸尚忧贫”。用张公权的话说，“劳动者从国民总值中所取得的份额是减的，而对不断膨胀的国防费用的负担却超越了其应负担的份额。公务员、教师在战争时期竟成了一个被压迫阶层”。

接着再看孔祥熙理财治家的表现。在这方面，这位山西票商的后代充分展现了他惊人的才干。史料证明，在抗战期间，孔家赚到了比之前更多的钱。

孔氏在统管四大国营银行的同时，一直没有忘记经略自己的钱库——裕华银行。它是大后方最活跃的私人金融机构，在重庆黄金市场上，它是实力最强的交易客，被尊称为“西帮老大”。有媒体记载：“西帮是黄金最大的买主，它要买就是整砖（400两），资本大，势力厚，买来之后转运西安，再用牲口驮到沦陷区出售。西帮要买，金价就涨，西帮要放，金价就跌。”孔祥熙专门在中央银行为裕华开了透支户，到1941年透支额就达3000万元。战前裕华的注册资本是200万元，迁到重庆后增为2000万元，到1945年，已增资到1亿元。

以裕华为龙头，孔祥熙的生意做到了无数产业。据信，列在他名下的公司不少于28家，仅出名的商号就有祥记（综合性贸易和投资公司）、庆记纱号（专营棉纱买卖）、强华公司（从事运输贸易）、大

元公司（专营五金电料）、恒义公司与升和公司（这两家是做洋杂百货的）、广茂兴公司（经营参茸药材）等，此外，他投资办过《时事新报》、《大晚报》、英文《大陆报》及申时通讯社，俨然大后方的一个“报业大亨”。1941年，当时国内第二大出版机构中华书局发生危机，他乘机将之揽入怀内。

孔祥熙还把手伸到了实业界，他采取的办法是暗抢明夺，其中最著名的是染指民生和控制华西两个案例。

抗战初期，卢作孚的民生轮船公司承担了转运战略物资的主要任务。在这一过程中，善于经营的卢作孚通过兼并及“以运费投资”等办法，迅速扩大了自己的产业。民生的大小客轮从战前的48艘，最多时增加到115艘，旗下还有了纺织印染、机器和钢铁工厂，成为大后方最显赫的民营企业。孔祥熙对民生颇为眼热，在一次邀约去民生演讲的时候，他向卢作孚提出，希望由中央信托局对民生投资200万元。当时民生的总股本为700万元，孔祥熙一旦进入，无疑将成一个不小的股东。卢作孚大骇，急忙求救时任交通部长的张公权，后者又转托交通银行董事长钱新之，婉转向孔祥熙陈情：“民生是一个纯粹的民营企业，由纯粹官办的中央信托局大量投资似非所宜。如果民生需要财务上的帮助，也应有商股性质的中国银行及交通银行适当投资为宜。”孔祥熙知道这是婉拒之词，卢作孚在四川的人脉很深，民望甚高，他也不敢强弓硬上马，只好暂时作罢。



▲ 战后从重庆开往上海的货船

不过，从此之后，民生要到银行贷款却变得很难。据当过民生总公司财务处襄理的王世均回忆，当他去各行“跑头寸”的时候，每每有人暗示，“如果要彻底解决民生财务上的困难，最好找孔先生投资和出任董事长”。有一次，孔祥熙设法弄到了民生主要股东的名录及占股表，便暗中派人去上门收购，卢作孚得悉后，马上通知财务处对股票过户严加注意，此计又没有得逞。孔祥熙没法从民生那里得到好处，总是心有不甘，重庆中央银行的隔壁是民生总公司财务处的办公地，为一栋四层大楼，建筑很是气派。孔祥熙便要求卢作孚把大楼让给央行，卢作孚提出能否给予适当的代价，让民生另选一地造楼。孔祥熙大大地不高兴，下令财政部和央行将到期应付民生的差运费及拨款全数扣下，还四处对人说“卢作孚太不够朋友”。卢作孚百般无奈，只好将大楼拱手让给了孔祥熙。这一回合下来，孔祥熙才算赚到了一点面子钱。

如果说卢作孚从孔祥熙的铁爪下侥幸逃生，那么，四川的另外一个民营大企业华西兴业公司则没有这样的好运气了。

华西兴业由胡仲实、胡叔潜两兄弟于1932年创办，旗下有机器厂、炼钢厂、木厂、砖瓦厂、汽车修理厂等多家企业，并有自营铁矿、煤矿、耐火材料矿和一家专科学校。在战前，华西承建了西部众多的电力厂、水泥厂和自来水厂，是西部规模最大的重型工业联合体，其中的华联炼钢厂是西部最大的钢铁企业。国府入川后，拟定了优先发展重工业的国策，提出“群策群力，建设大西南”。胡氏兄弟很想借此东风，依赖政府的“扶植与奖励西南实业”政策，把华联炼钢厂进一步扩建。他们想尽办法与孔祥熙搭上了线，后者亲率众多亲信到华西视察。接下来发生的故事就是一个如假包换的“引狼入室”。

胡氏兄弟的想法是将华联扩建成日产30吨钢的炼钢厂，全部建厂资金为300万元，胡氏可筹一半，另外一半希望得到政府的贷款。孔祥熙派人前去试探，希望投资合办，胡氏担心后患，坚持申请贷款，与官僚资本建立“企业外部关系”。孔祥熙表示同意，不过，中央信托局给出的第一期贷款额只有60万元。胡氏以到账的200多万元启动了扩建工程。当基建动工及国外订购设备相继到来的时候，中信局却以种种借口再不肯贷款，华西顿时陷入进退维谷的境地。当胡氏兄弟再度找到孔祥熙的时候，他明确提出官商合办的办法。他更威胁利诱，如果胡氏顺从，投资以及未来的政府采购订单毋庸担心，如果不从，后果将不堪设想。最后，他很有深意地说：“钢铁、电业、矿业均属重工业，与抗战建国息息相关……（合组）此举深荷总裁（指蒋介石）赞许。”

话语至此，胡氏兄弟除了极度惊恐之外，已别无选择。然而，当谈及具体的入股条款时，孔祥熙的居心还是让他们大感意外。他提出的股本总额一下子提高为1200万元，胡氏把华西体系内所有的工厂、矿场和现金折合起来，也不过200多万元。而孔祥熙最不愁的就是资本，他以“西南经济建设为中央急需进行之政策”为由，由行政院指示财政部命令四大行联合投资，他自己的裕华、祥记也顺搭入股，双方资本得以合并。1939年7月，一家“中国兴业实业股份有限公司”成立了，国营及官僚资本占到了81%，胡氏股本仅19%。到1942年春，孔祥熙再出新招，提出将资本额再增至6000万元，商股表示反对，认为扩建工程大体快告完成，已没有必要增资。孔祥熙亲自主持股东大会，以绝对大股东的身份通过了增资决议案，并要求在10天内所摊认的资金都要到位。胡氏兄弟当然无法一下子拿出数百万元的现金，只好放弃，至此，商股比例下降到了11%。又过了一年半，孔祥熙第三次提出增资要求，中兴资本额翻倍为1.2亿元，情景再度重演，商股放

弃，官股增持，股权比例调整为5:95。胡氏近乎出局，兄弟两人先后黯然离开了企业。

官僚资本控制中兴后，如果真能把企业搞好，倒也是一件利国之事，然而，情况正好相反。中兴公司的董事会阵容可谓空前强大，孔祥熙亲自出马担任董事长，常务董事10人，其中包括经济部部长、财政部次长、央行副总裁、中国银行经理、交通银行经理、中央信托局理事长、大学校长等。可是到了具体的经营层面，却是一团乱麻，用一个叫宁芷村的见证人的话形容，是“既垄断又虚弱，在企业管理上十足衙门化，腐朽透顶，在企业内部争权夺利，相互倾轧”[20]。钢厂的扩建工程拖拖拉拉，到1943年才告完成，开炉炼出了几百吨的低碳工具钢，却因质量不佳没有销路，孔祥熙只好下令由他儿子孔令侃担任理事长的中央信托局全部购下。从此以后，中兴再没有炼出新钢，到1945年11月遣散工人，宣告停工。“重工业之霸”的梦想就此鸡飞蛋打。

在孔祥熙等人的治理下，大后方的工业一直委靡不振，不但没有建成新的、值得称道的大企业，连内迁工厂的生产都让人沮丧。易劳逸教授在《剑桥中国史》中评论说：“迁移机器总共约12万吨，相对于当时拥有的工业设备和国民党中国的战时需要，实际上都是无足轻重的。更为重要的，假如政府事先就筹划了这次工业内迁——因为政府早已预料到要发生这场战争，它本可轻而易举地做到——这项工作或许会更加安全和更加广泛地完成。实际上，工业内迁非但不能作为中国人民爱国主义的丰碑，反而十足暴露谋图私利达到令人痛心的程度。”[21]

孔氏贪腐跋扈，耽误国政，到1941年年底终于因为一起“飞狗事件”[22]而成举国皆曰可杀的国贼。

这一年的12月7日，日军偷袭珍珠港，随即进击上海和香港，18日，驻港英军1.5万人宣布投降。当天，国民政府派出最后一班飞机抵达香港机场，困等在机坪上的有众多政府要员和文化名人，其中包括国民党中常委和一级陆军上将陈济棠、国民党元老廖仲恺遗孀何香凝、国民政府检察院副院长许崇智以及郭沫若、茅盾、陈寅恪等。然而，这架飞机却被孔祥熙的二女儿孔令俊和她的十多个保姆、保镖、宠物狗和随带的马桶塞满了。陈济棠登机，孔二小姐把宠物狗放在座位上，不让他落座。陈上将大怒叱责，谁料孔二小姐竟拔出一支左轮手枪，顶着陈济棠的额头喝令他下机。当这架飞机降落重庆的时候，国民党中央正在召开五届九中全会，会议鼓掌通过了《增进行政职能，厉行法制制度以修明政治》决议案。与会要员前往机场迎接陈济棠、何香凝等人，谁知从机舱里钻出来的却是孔二小姐和她的宠物狗、保

镖及保姆，在场诸人目瞪口呆。4天后，《大公报》披露了这条新闻，举国哗然。西迁到重庆、昆明的大学生上街游行，西南联大学生在“讨孔宣言”中写道：“今日，我国贪污官吏有如恒河沙数，而其罪大恶极者莫如国贼孔祥熙……嗟夫，铜臭冲天，阿堵通神，用全一己之私，足贻举国之害。此贼不除，贻害无穷，国事危急，奚容缄默。”

在声讨怒吼中，声音最响的人是历史学家、时任政府参议员、后来当过北京大学代理校长的傅斯年教授。此人五短身材、体壮如牛、脾气暴烈，人称“傅大炮”，在20多年前的五四运动中，是北大学生的总指挥，至今尚留存一张当年照片，他手擎一面大旗带队冲在游行队伍第一列。“飞狗事件”曝光后，他大呼“杀飞狗院长以谢天下”。其实，早在几年前，他就千方百计搜集孔氏贪赃枉法的罪证，把所有材料装在一个箱子里，藏在枕头底下，寸步不离。他给自己的老师胡适写信说：“我一读书人，既不能上阵，则读圣贤书所学何事哉？我于此事，行之至今，自分无惭于前贤典型……至少可以说，他（指孔祥熙）以前是个taboo（禁忌），无人敢指名，近则成一溺桶，人人加以触侮耳。”有一次，蒋介石为了替孔祥熙缓颊，专门请傅斯年吃饭，席间，蒋介石问：“孟真（傅斯年的字）先生，你信任我吗？”傅斯年答：“我绝对信任。”蒋介石说：“你既然信任我，那么，就应该信任我所用的人。”傅斯年闻言当即脸涨得通红，说：“委员长我是信任的。至于说因为信任你也就该信任你所用的人，那么，砍掉我的脑袋，我也不能这样说。”见傅斯年欲作拼命状，蒋介石一时默然。



▲ 傅斯年

1943年，重庆召开献金大会，孔祥熙担当主持，在发表了言辞堂皇的演讲后，当场有商绅高呼："请孔院长先拿出来点，给我们做做样子。"孔祥熙笑嘻嘻地说："我哪里有钱，我是一个穷公务员，财政部长的薪水才800元，我捐一点，也超不过800元。"满场众人哄笑。

尽管孔祥熙因“飞狗事件”而弄得声名狼藉，但是扳倒孔祥熙还是花了两年多时间。

1944年，傅斯年披露了孔祥熙倒卖美金公债的丑闻。1942年，美国国会宣布将贷款给民国政府5亿美元，孔祥熙随即宣布提取1亿美元为准备金，发行“同盟胜利美金储蓄券”，规定20元购买1美元储蓄券，抗战胜利后凭券兑换美金。当时，美元的黑市价为110元兑换1美元，因此，储蓄券一出，就受到黑市的追捧。后来随着通货膨胀的严重，储蓄券的保值性更是凸显，到1944年年初，市场的公债价格为每美元兑换273元。孔祥熙私令手下将350万美元的储蓄券按官价购进，然后在黑市以10倍价格抛出套利，另外还有799.5万美元则由中央银行的其他大小官员购进私分。这起贪污案，呈现出了系统作案的特征：首先，中央银行的相关机构在处理账务时，不按常规的会计准则和责任程序操作，在各个环节都做了手脚；其次，购买储蓄券的价格已是极低，而即使如此，也是由中央银行垫支，而不是孔祥熙等高官们自己拿出来的。这一化公为私的官僚行为模式具有很强的典型性。



▲ 蒋介石和他的美国顾问

傅斯年在参政会上公开揭发此事，引起举国公愤。1944年年底，孔祥熙被迫辞去行政院院长、财政部部长及央行行长等职务。

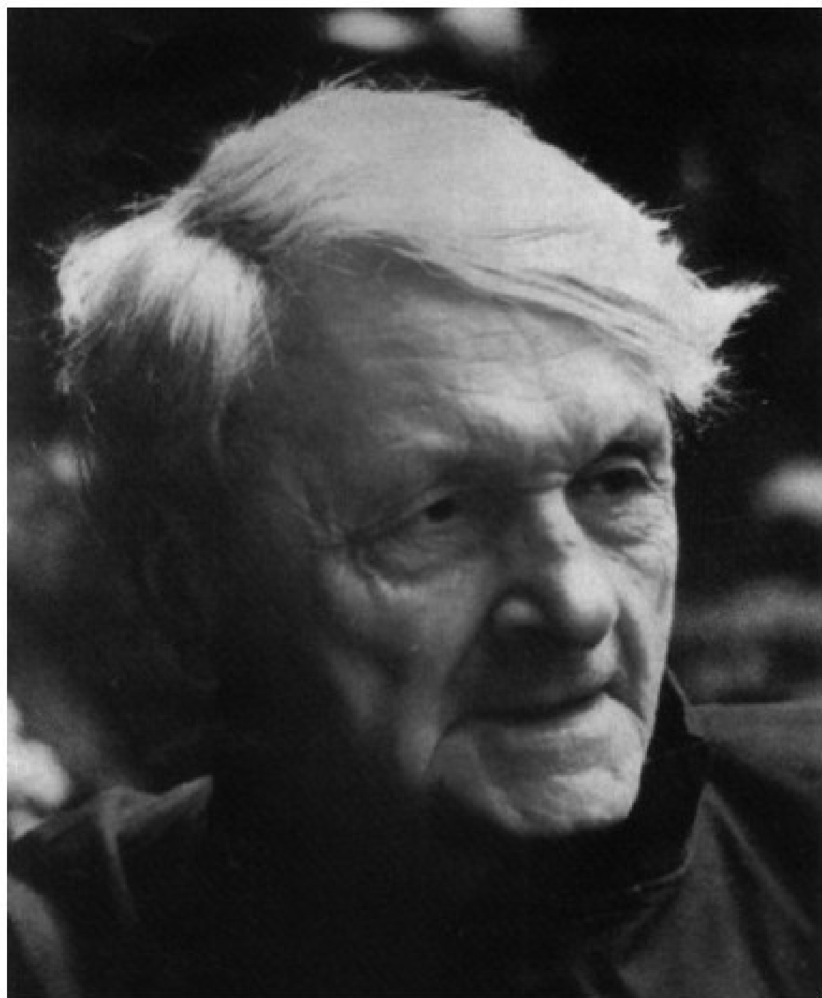
孔祥熙祸国，难以例数，其罪之大，要在两则：其一，他以山西票商后人的娴熟财技，一手掐断了民营金融业的千年血脉，中国自先秦以降就有民间经略钱庄的传统，孔氏断脉，遗祸百年；其二，他把官商模式运作到了极致，以至于在乱世中形成了一个游离于一切社会阶层之外的特权集团，它让国民经济陷入低迷，更令民众对政府丧失信任、无比厌恶。

被免职后的孔祥熙退出了政坛，开始专心打理自己的财产，把能带走的东西尽量转移到香港和国外。1947年夏天，他回了一次老家山西太谷，在那里大宴各路亲戚本家，然后与他们揖手告别。到了秋天，他让夫人宋霭龄先赴美，几天后，向蒋介石及国民党中央发出一电，以“忽接家人自美来电，谓夫人染患恶病，情况严重”为由，不等批准，就飞往美国，从此不归。1962年，思乡心切的他到台湾住了三年多，随后又回到了美国。1967年8月，孔祥熙病逝于纽约，时年88岁。此人到底从中国带走多少财产，一直是个谜，1951年，他对人说：“我在中国大陆丢掉的，比我在这里有的，多了千倍以上。”

话说傅斯年掀翻孔祥熙之后，蒋介石只好放眼全国，重新寻找“经济舵手”。他找到的那个人，大家既不意外，也不陌生。

【企业史人物】李氏难题

1942年11月，李约瑟（Joseph Needham，1900～1995）从伦敦出发，长途旅行4个月，由昆明辗转抵达陪都重庆，他的身份是“中英科学合作馆”馆长。这是一个四肢发达、长得十分英俊的英国剑桥大学的生化学家，他对中国的兴趣以及一口生硬的、“带南京普通话腔”的中文，来自他的学生兼中国情人鲁桂珍小姐的培育——他们在1989年才结为夫妻，当时，李约瑟89岁，鲁小姐85岁。



▲ 李约瑟

年轻的生化学家李约瑟还是英国工党党员，热衷于参加各类政治活动，是一个热血沸腾的左翼青年。他很向往东方的革命，同时又对中国的文化十分好奇。有一次，他问三位在英国留学的中国学生："我只见中国人来英国留学，没听说欧洲人去东方学习，是不是你们中国没有科学？"被问及的学生告诉他，中国的天文学家张衡观测气象的"相风铜鸟"比欧洲的"候风鸟"早了1000年，中国医生华佗早在1700年前就发明了"麻沸散"和懂得如何切除阑尾来治疗阑尾炎，而1400年前数学家祖冲之就把圆周率的值计算了出来，这又比欧洲人早了整整

1000年。这次对话是李约瑟对中国真正产生兴趣的开始。1940年，李约瑟起草了一份《剑桥宣言》，表达了对中国抗战的支持，以及希望促进欧洲与中国的文化和科技交流，这篇《宣言》寄达中国后，很是鼓舞了战时的中国政府和知识界。这也最终促成了他的中国之行。

从1943年到1946年，李约瑟先后在中国做了11次长途考察，路程长达3万里左右。他在一篇以第三人称撰写的自传性文章《一个名誉道家的成长》中写道："在那个十分混乱的时期，中国人十分忙碌、贫困及散漫，无暇注意闲逛的外国人。因此他能独自闯入往往是废弃的孔庙、僧院、道观，充分欣赏古树丛中和荒园里传统建筑的壮丽景色。他自由地体验了中国家庭和市集的生活，亲眼看到了一个社会在崩溃中等待即将来临的黎明时所经受的苦难。"[23] 李约瑟形容自己是一个"圣诞老人"，一次次把试管、放大镜、小型发电机、望远镜及科学实验用的各种化学药物分送给隐蔽在西部的、工作条件十分恶劣的中国科学家们。他还在敦煌发现了第一本印刷的《金刚经》，在地震后的都江堰见识了中国古代水利工程的精妙先进。就是在这个过程中，他提出了日后十分著名的"李约瑟难题"（Needham's Grand Question）。

据他的观察，16世纪之前的中国是世界上科技最先进的国家：中国人在公元868年印刷出了第一本标明出版日期的图书，在公元1088年，发明了"磁力导向"的指南针，在公元1161年发明了能够抛出炸弹的投石机，管子对月亮周期的潮汐现象与亚里士多德的观察完全一致。可是，李约瑟的疑惑是："为何中国在科技发展上长期领先西方，而现代科学竟出现于西方而不是中国？在最近的数百年里，中国的科技为何停滞不前，以至于成了一个备受欺辱的衰老帝国？"

这个"难题"改变了李约瑟此后的人生，他从一个生化学家成了举世闻名的中国科学史专家。他在1954年出版了《中国科学技术史》第一卷，到去世前的1995年共出版了七卷。在西方的学术世界，他与美国人费正清是研究中国问题的两座让人仰止的高峰。

李约瑟在研究中发现，由于中国关于技术的发明主要起于实用，往往知其然而不深究其所以然。若与西方相较，中国这许多技术发明的后面，缺少了西方科学史上那个特殊精神，即长期而系统地通过数学化来探求宇宙的奥秘。所以中国史上虽有不少合乎科学原理的技术发明，但并未发展出一套体用兼备的系统科学。

李约瑟把西方科学界所形成的"现代科学"看作大海，一切民族和文化在古代和中古所发展出来的"科学"则像众多河流，最后都归宿于此大海，他并且引用"百川朝宗于海"这一生动成语来比喻此现象。很显

然，他将“科学”从文化的整体脉络中抽离了出来，作为一种特殊的事象来处理。不但如此，他基本上认为中国和西方的科学传统走的是同一条路，今天已会聚在“现代科学”之中。李约瑟相信，中国科学的“殊途”并不妨碍将来“同归”于“现代科学”。

李约瑟还从政治制度的层面对中国科学的落后进行了审视。他认为，中国是世界上仅有的中央集权超过2000年的国家。自秦统一六国之后，就形成了一套严密的“封建官僚制度”，这种制度的正面效应是，使中国非常有效地集中了大批聪明的、受过良好教育的人，他们的管理使得中国井然有序。而这种制度的负面效应是，新观念很难被社会接受，新技术开发领域几乎没有竞争。在中国，商业阶层从未获得欧洲商人所获得的那种权利，历代的“重农抑商”政策造成商业活动的压抑与滞后。

“李约瑟难题”跟所有历史难题一样，其实是一个没有结论的开放性假设。它的提出，既让人们从一个崭新角度审视中国文明的价值，同时也“意外”地产生了两种效应。一是激发了“老子祖上很厉害”的民族自恋情结，二是为本轮现代化的滞后找到了一个历史性借口。这一代人犯了错误，却总喜欢从前人的“遗传”中去寻找理由，这往往是历史悠久民族的一个通病。

此外，“李约瑟难题”的命题本身还遭到了不少学者的质疑。华裔文化学者余英时便指出，所谓“李约瑟问题”只能是一个“假问题”。他认为，中西对自然现象的探究自始便“道不同，不相为谋”。我们可以用“科学”一词指所有关于自然现象的探究，但事实上，中、西这两种“科学”同名而异实，二者并不能用同一标准加以衡量或比较。余英时还打比方说，这好像围棋和象棋虽同属于“棋”类，却是完全不同的两套游戏，中、西“科学”之间无从发生“领先”与“落后”的问题。“中国科学”如果沿着自己原有的轨道前进，无论如何加速，也不可能脱胎换骨，最后和以“数学化”为特征的西方“现代科学”融合成一体。

美国宾夕法尼亚大学的中国科学史教授席文（Nathan Sivin）的观点与余英时相似。他认为，关于历史上未曾发生的问题，我们恐怕很难找出其原因来，因此我们与其追究“现代科学为何未出现在中国”，不如去研究“现代科学为何出现在西方”。

事实上，进入20世纪之后，对“科学”的认识与反思正是中国现代化的主要命题之一。在1919年的五四运动中，青年学生高举的两面“大旗”，一是德先生（民主，Democracy），一是赛先生（科学，Science）。1923年，胡适说：“近30年来，有一个名词在国内几乎做到了无上尊严的地位；无论懂与不懂的人，无论守旧维新的人，都不

敢公然对它表示轻视或戏侮的态度。那个名词就是‘科学’。”[24] 而林语堂则在《吾国与吾民》中写道：“希腊人奠定了自然科学的基础，埃及人发展了几何学与天文学，连印度人都发明了自己的语法学，这都以分析性思维为基础，但中国人却未能发展自己的语法学，数学与天文学的知识大多是由国外引进的……他们只喜欢道德上的陈词滥调……缺乏的正是这样一种科学的世界观。”[25] 李约瑟的工作正是对这些思考的历史性延续，他给出的结论也许并不重要，重要的正是问题本身。

李约瑟一生勤勉，获誉无数，他创建了剑桥大学李约瑟研究所，英国女王授予他“御前顾问”（CH）的称号，1990年，中国紫金山天文台将一颗小行星命名为“李约瑟号”，1994年，他成为中国科学院的首批外籍院士之一。在去世前的大半年里，他的一只眼睛已失明，另一只也几乎不能视物，但他的思维仍然十分清晰，每天清晨，仍象征性地坚持去研究所上班。他最后一次离开办公室是1995年3月23日傍晚，第二天，他在宁静中告别人世。

在37岁之前，李约瑟不认得一个汉字，他是一个顶级的生化专家，甚至被称为“化学胚胎之父”，而后来的经历则让他成了中国科技史的权威。正是1942年的中国之行，让他真正走进了中国。他不喜欢别人叫他Joseph Needham，或是叫他“倪德汉”，而坚持“李约瑟”的叫法。他睡前与早起时，不穿西式睡衣，而是蓝布长衫，一位听过他讲演的学生回忆说，他是“一个结实的人，个性非常活泼，穿着咔叽布料的长衫，上装戴着中央研究院和北平研究院蓝白的牌子……他喜欢别人叫他李先生，谈话明白而快捷”。

1944 此消彼长的中国

时代的车轰轰地往前开，

我们坐在车上，经过的也许不过是几条熟悉的街衢，可是在漫天的火光中也自惊心动魄。

——张爱玲：《烬余录》，1944年

1944年12月18日，最新一期的美国《时代周刊》以宋子文为封面人物，他的照片下的文字是："中国的宋子文：通往胜利的道路在峭壁之上。"宋子文的个人声望在此时达到顶峰。

在两周前，他刚刚被蒋介石任命为行政院代理院长，此外，他还同时兼任财政部长、外交部长，权力更大于他下台的大姐夫。傅斯年对此的评论是："与其说是宋的人望，毋宁说是对孔的憎恨。"[26]

傅斯年说得一点也不错，人们将很快发现孔宋原来真是同路人。

自抗战爆发之后，宋子文一直以蒋介石私人代表的身份争取美国人的援助，与他并肩努力的是中国知名度最高的知识分子胡适和最杰出的银行家——上海储蓄银行的陈光甫。胡适时任驻美大使，陈光甫则被委任为国府贸易委员会中将衔主任委员。他们竭尽所能，奔走斡旋，为国家争取了最宝贵的金援。胡适当时自比是一个"过河的卒子"，唯有为国拼命往前。1938年10月，他将一张自己的照片送给陈光甫，背面附有自题诗，诗云："偶有几茎白发，心情微近中年。做了过河卒子，只能拼命向前。"

陈光甫是1934年之后硕果仅存的大银行家，他之所以"存活"下来，很大的原因是他在美国政经界的亲密人缘。他与美国财政部长摩根索私交甚好，被后者认为是唯一值得谈判的中方专业人士。早在1936年5月，陈光甫就受国民政府委托，赴美签署了《中美白银协定》，确定了中美两国在国际银价上的价格同盟，这为控制白银外流以及巩固法币的地位起到了关键性的作用。1938年9月，他再赴华盛顿寻求支持，在半年后以中国桐油为交易物，获得了2500万美元的贷款，这笔钱全部换购为军用车辆、汽油和无线电材料等战备物资。当时美日还未断交，所以，罗斯福总统对华援助很是谨慎。"桐油计划"名为商业贷款，实际上几乎全部用于抗日，因此很多外交家将之视为"罗斯福当局转变东亚政策，开始实施遏制日本的第一步"。日本果然向美方提出强烈的抗议，并封锁桐油运输干线，陈光甫的工作变得更加困

难。1939年12月6日，他再访摩根索苦恳长谈，后者表示十分为难。这时，陈光甫告诉摩根索，那天是他59岁的生日，如果能够得到些许的允诺，实在是最好的生日礼物，摩根索听后大为感动。1940年4月，美国终于答应再给2000万美元贷款，中方以云南锡矿为代价。陈光甫为了桐油和滇锡能按期运抵美国，还顶着日军轰炸危险亲自赴前线考察中缅公路。

弱国无外交。陈光甫以银行家的身份为国周旋，其艰难辛酸可以想见。他曾在日记中记录了当时的心境："余在此接洽事宜，几如赌徒场中掷注。日日揣度对方人士之心理，恭候其喜怒闲忙之情境，窥伺良久，揣度机会已到，乃拟就彼方所中听之语词，迅速进言，藉以维持好感。自1938年9月以来，无日不研究如何投其所好，不敢有所疏忽。盖自知所掷之注，与国运有关。"27 胡适也在1939年的一篇日记中评价他的这位好友："光甫办银行三十年，平日只有人求他，他不消看别人的脸孔，此次为国家的事，摆脱一切，天天仰面求人，事事总想不得罪美国财政部，这是他最大的忠诚，最苦的牺牲，我很佩服他这种忠心。"28



▲ 宋子文与胡适

跟胡适、陈光甫一样，冲在最前面的宋子文自然也是使出了浑身解数。1940年6月，宋子文赴美接洽美国援华事宜。美国历史学家巴巴拉·塔奇曼对他当时在美国的游说活动这样评述："宋子文是他那个时代最不知难堪、不怕疲倦的游说家。他运用了一切可以想象的接近罗

斯福总统的渠道……这些人被他令人难忘的说服力所打动，答应把他关于各种形势无可挽救的信件转交给罗斯福总统。”[29] 1940年10月，中美签署2500万美元的“钨砂借款”，1941年2月4日又签署5000万美元的“金属借款”。在宋子文等人的奔走下，罗斯福正式发表军火《租借法案》适用于中国的声明，同时宣称：“保卫中国即是保卫美国的关键。”宋子文与美方达成军事援华的三个重点：第一，由美国提供训练与技术援助，帮助中国建立现代化空军；第二，训练并装备中国陆军30个师；第三，帮助中国建设滇缅铁路和公路，并提供运输车辆等。宋子文的外交努力还大大提高了中国的国际地位，使英美列强把中国当成亚洲最重要的盟友和大国。1943年11月，蒋介石赴开罗出席美、英、中三国首脑会议，与罗斯福总统和丘吉尔首相并坐论政，因此被国际舆论视为世界级领袖。

整个8年抗战期间，中国获得美国借款8次，共7.478亿美元及大量物资援助——据《美国与中国的关系（白皮书）》显示，美国在战时约向中国提供了价值35亿美元的物资，这对抗日起到了很大的作用。宋子文、胡适及陈光甫的游说之功，实不可没。因此，《时代周刊》在那期封面报道中赞许说：“亚洲人纷纷谈论起宋子文，说他是亚洲最有前途、最能干的，也是脾气最暴躁的政治家。”这家与宋子文私交甚密、影响巨大的刊物——《时代周刊》的创办人亨利·卢斯是宋子文最好的美国密友——甚至将他比做“中国的亚历山大·汉密尔顿”。它描述说：“作为财政的监管者和对贿赂的坚决反对者，宋子文对众多衣着华贵的官员十分反感，气恼地打翻过数不清的茶杯。他对托人说情和当面吹捧的做法嗤之以鼻。他喜欢坦率交谈，尽量减少繁文缛节。他具有美国人讲究效率的理念。”

这一切，无疑为蒋介石“以宋替孔”创造了很好的舆论环境。

还有一个需要记录的细节，是宋子文在人格上对蒋介石的“投降”。自1932年辞任行政院副院长之后，蒋宋的个人关系一直很冷淡。1943年年底，宋子文的机要秘书邓勉仁因为走私被判处死刑。宋子文向蒋介石说情当场遭拒，场面十分尴尬。宋子文问计于外交部次长吴国桢，吴国桢推荐“才子”陈芷町代他写悔过书，这篇“陈情表”很有一点功夫，其中一句话是“文与钧座，情同骨肉，谊实君臣”，据说蒋介石读信至此，颇为愉悦，双方的龃龉一时烟消。

不过，《时代周刊》的赞叹之词，是正在发生的事实的阳光一面。宋子文还是过去十多年来我们所熟悉的那个大官商，在忙碌国事的同时，他一点也没有耽误自己的敛财事业，在这方面，他同样具有超人的效率。

那些援华美金成了宋子文等人倒卖外汇的重要资源，斯特林·西格雷夫在《宋家王朝》一书中描述了倒卖的细节："外汇进入中国是按20元法币换1美元的官方汇率兑换的，而物价及服务费则是由黑市确定的。1美元在重庆黑市上可以换取法币3225元。按官方汇价，一包美国烟在重庆值5美元，但在黑市上，5美元可以买162包。因此，用于救济中国的上千万捐款，按官方汇价兑换后就几乎没有什么价值了。按照汇价，在中国建一个公共厕所要花1万美元，这就是重庆式的笑话。但中国的官员们把救济金拿到黑市上去倒卖而大发横财，就不是开玩笑的事了。"30



▲ 香港海运港口

除了在黑市大肆倒卖美金之外，美国援华的相当部分是以物资援助的方式展开的，这也成为宋氏赚钱的好渠道。宋子文和他的两个弟弟宋子良、宋子安在美国成立了"环球贸易公司"和"中国国防物资供应公司"，它们承担了物品采购和起运的业务。宋氏兄弟在这中间上下其手，中饱私囊，手段之黑暗无以复加。很多物资到华后就由他们控制的贸易公司转入黑市销售，有不少甚至没有离开美国就已经被倒卖了。西格雷夫描述说："西南运输公司拥有600辆卡车装运租借物资，物资到达中国，有时不出两小时就出现在黑市上出售，有时候，物资

索性不再出现。”他还引用一位英国外交官的推测认为，“宋氏兄弟把几十亿美元转入自己的腰包，许多钱根本没有离开美国”。

宋氏兄弟另外一个重要的发财生意是，与孔祥熙一起控制了大后方通往境外的唯一运输线。自战事爆发后，香港成为中国南部仅存的海运港口，国民政府在这里设立了两个运输机构：一个是军事委员会辖下的西南物资运输处（对外以西南运输公司的名义运作），总经理是宋子良；另一个是中央信托局运输处，负责人是孔祥熙的长子、时任中央信托局常务理事的孔令侃。这两个机构控制了国内外各地通往大后方的所有运输业务。太平洋战争爆发之后，香港沦陷，孔宋转而开辟了滇缅公路运输线。抗战8年，这两个垄断性的运输公司承担所有流通业务，无论是公私贸易还是非法走私，都是雁过拔毛，赚到手软。孔宋甚至因为分赃不均而闹得翻脸杀人。1942年，宋子良与蒋介石的表弟俞飞鹏联起手来，宣布由西南运输公司统一节制滇缅公路上的所有运输业务，孔令侃当然不服，偷偷把一批价值3000万元的走私物资运到了重庆。俞飞鹏向蒋表哥哭诉，孔令侃手下的经理林世良被抓起来，判了死刑。孔宋一时撕破了脸。

宋氏兄弟鲸吞美援的手段极为隐蔽，但还是被外界察觉。早在1942年，美国财政部就开始秘密调查宋氏在美国的财务状况。这年2月11日，宋子文以外交部公文的方式给胡适下了一个很奇怪的命令：“请求美国财政部通过国务院不要冻结我在下列银行的账目……”其中所列6家银行，就是他洗钱的渠道，胡适对此大为光火，却也无可奈何。1943年1月，美国驻中国的观察员杰克·谢伟思在给联邦调查局的报告中指出：宋氏三兄弟“一直是金钱狂，他们一切行动都是受其聚敛钱财的欲望所驱使……他们正在进行一个诈骗中国人民的巨大阴谋——骗取中国人通过《租借法案》所应正常收到的物资，并把其中很大一部分钱财转移给宋氏家族”[31]。

在当上行政院院长之后，宋子文对振兴大后方经济的兴趣一直提不起来，这位金融家对发展实业从来不放在眼里。曾经当过国民政府财政部钱币司司长的戴铭礼在口述回忆录中讲了这么一个细节：有一次，经济部提出了一个投资兴建电炉的项目，报到宋子文处后，他说，“中国要什么东西，一个电报打到美国，一两个月就可以运到，比什么都方便”。这个计划就此告吹。



▲ 战时大后方

在战时的大后方，所有崇尚自由市场精神的企业家们都已奄奄一息，沦为官商资本集团下的“小伙计”。此时，唯存一支“孤军”还有一定的话语力量，他们就是孤悬海外、尚不为政府所控制的华侨富商们。1940年3月26日，由南洋华侨总会主席陈嘉庚率领的南侨回国慰问团一行50人，乘飞机抵达重庆珊瑚坝机场。抗战期间，华侨的无私捐献是除了美援之外最重要的外援。当时，国民政府为支撑财政不断发行救国公债，国内民众虽出全力却自救不暇，1940年的公债认购仅得800万元，可谓杯水车薪。在这样的情形下，华侨成为被寄予厚望的一个群体，从1937年至1942年间，南洋华侨认购公债达11亿元，可谓居功阙伟。而在南洋诸国日夜奔波、总其事者，就是67岁的陈嘉庚。此次，慰问团冒着被日机击落的危险归国，当然是大大激励国民士气。当日，200多个团体的上千人到机场热烈欢迎。

慰问团抵重庆后，自蒋介石以降所有的党国政要纷纷宴请。谁料，正是这份热情让陈嘉庚的担忧一日盛过一日，他在这里看到的景象竟是歌舞升平，官贪将骄，民不聊生。



▲ 陈嘉庚回国慰问抗日将士

慰问团一行下榻的是当时重庆最豪华的饭店嘉陵宾馆，有人告诉陈嘉庚，这是孔祥熙的私人财产，他十分惊讶不敢相信。在孔祥熙前来拜访时，他当场问及真假，孔祥熙坦然承认，陈嘉庚在当晚日记中写道："余至此乃深讶我国政治，与外国相差甚远。英国政府公务员，不但不得私设营业，亦不得买卖公司股份，虽地皮业产，银行及政府债券亦然，防弊甚严，违者立即开革科罚……"陈氏的这段感慨很发人深省，自李鸿章、盛宣怀办洋务以来，官商身份纠缠，国事私事不分，一直是众所周知的积弊，这也是中国改革常常变形和倒退的重要根源之一。傅斯年等人"打孔"，大多在人格和道德上展开，却很少有人从制度层面上进行反思并加以杜绝。唯有像陈嘉庚这种在英美制度下熏陶日久的人，才会深及于此。可惜的是，百年以来，这种状况一直没有得到坚决的杜绝。

陈嘉庚在重庆60多天，无日不被邀请赴宴，常常一天要赶两场，因而有"前方吃紧，后方紧吃"之感叹。有一次，他去参观成都武侯祠，却看到旁边正在为死去的前任四川省主席刘湘建造硕大的坟墓。他很天

真地问：“试问刘湘后人款自何来，是否民脂民膏？”陪同者无人敢应。他还听说，四川农民的钱粮税竟已经征收到了民国七十年（1981年），不由大为咂舌。在全国经济学社的年会上，陈嘉庚做演讲，对国内政局表达了忧虑：“光复之后，军阀劣绅，土豪盗匪，欺凌抢劫，甚于满清，华侨几于视家乡为畏途，空身回省庐墓尚不自安，奚敢言及投资祖国哉？”在他演讲之后，经济学家马寅初上台继续控诉：“现国家不幸遭强敌侵略，危险万状。而保管外汇之人，却不顾大局，盗窃外币，贪利无厌……”坐在陈嘉庚旁边的四川平民银行总经理周季梅悄悄对陈嘉庚说：“这种话除了马寅初，已无人敢说。”

在大后方观察近两个月后，陈嘉庚的笑容日渐消失，最后竟心事重重。他在后来出版的《南侨回忆录》中写道：“那些国民党中央委员，都是身居要职，但都假公济私，贪污舞弊，生活奢华。那些人都是四五十岁，既不能做好事，又不会早死，他们至少还要尸位二三十年，中国的救星不知在哪里，即使出世了，或者还在学校读书，恐怕还要三几十年才能出来担当国家大事，国家前途深可忧虑。”[32] 正是在失望之下，陈嘉庚把目光投向了西北。5月底，他辗转抵达陕西延安。

他受到了与重庆一样热烈的欢迎，自毛泽东以降的中共高层全数接待了慰问团。当时国内外舆论对中国共产党和它的部队很感好奇与神秘，所谓“共产共妻”的传言并不罕闻。陈嘉庚在延安参观了7天，他看得十分细致，特别是关于商业的部分。

延安城外1里路，有一条百米长的小街，当地军民称它为“新市场”，是唯一的商业街。陈嘉庚专门前往观察。这里有百多家商铺，还有一家照相馆，土特产不少而工业品奇缺。陈嘉庚问一个店主：“政府有没有存货公卖？”答：“没有，都是我们自行经营的。”又问：“这里大商店大概有多少资本？”答：“大商店很少，听说有十万和二三十万的，大多是收买土产生意的。”回到招待所后，陈嘉庚遇到从南洋归国投奔延安的女学生，又悄悄问：“这里有没有国家经营的店铺？”女学生答：“没有国营的，所有的店铺都是民营的。”



▲ 延安军民亲密融洽

正是经过这样的观察，南洋侨商一行对共产党的观感为之大改。最让陈嘉庚感慨的是延安军民的亲密融洽，他亲眼看到总司令朱德杂坐在勤务兵的人群中，狼吞虎咽地吃同样的杂粮。他与毛泽东闲聊南洋趣闻时，很多人都跑来围听，顷刻座位告满。有个勤务兵就往毛泽东所坐的长板凳上挤，毛泽东扭头看他一看，自己移开一些，让他坐了下来。这些细节让人印象深刻，恰与重庆的官气森严形成了鲜明对照。

客观地说，20世纪40年代中期之前的中国共产党并没有形成自己的经

济政策，因为身处在野，没有任何的包袱和既得利益，因而，所有经济关系均十分简单和原始。也正是这种清明简快的状态，使很多到过延安的人顿时有了深刻的印象和好感。

延安之行后，陈嘉庚对国共两党形成了新的看法。回到南洋，他随即发动商人捐献了一批药品和医用器材运到延安。而他在大陆做的最后一件事情，就是带头驱赶了家乡福建省的国民党大员。

当时的福建省主席是蒋介石留学日本士官学校时的同学陈仪，他在福建大搞“统制经济”，分别组建了企业公司、贸易公司和运输公司三大国营企业，垄断全省经济的命脉。为他操持运作的则是辛亥先烈徐锡麟的侄子徐学禹，他身兼三大公司董事长、福建省银行董事长等12个职务，俨然是福建版本的孔祥熙。在陈、徐的治理下，福建财经十分萧条和紊乱。据陈嘉庚的记载，货物“平时商家自行雇运三四天可到者，统制机关代运六十天尚未交到”，结果是运费倍增，货物则损坏腐烂严重，物价暴涨。如涵江出产的虾米，每担成本170元，运到泉州可卖至400元，民间运输三天，国营的运输公司两个月才能到，虾米大半臭坏。南靖盛产木材，自由运输每百斤运费0.25元，统运后涨到1.05元，而且运转迟滞，南靖木材堆积如山，而几十公里外的漳州城则柴价高昂。泉州米价由每市斤（13两）1元升至60多元。政府垄断闽江运输，还在陆地设立众多检查所，百姓携带20斤米入城，即遭查禁没收。福州城外设立了12处检查所，带10斤米立即拘捕。当商脉被牢牢掐死后，官僚资本应运而旺，“公务人员与奸商大发财利，多则百余万，少者数十万元”。福建百姓则陷入水深火热之中。福州通往苍前山有一闽江大桥，统制运输后，很多百姓跳江自杀，不到一年就有900多具尸体被捞起。陈、徐等人还控制言论，对任何负面报道均予查禁。



▲ 毛泽东与周恩来在延安

陈嘉庚目睹惨状怒不能遏，他分别给蒋介石和陈仪写信，恳请“迅速下令撤销统制，免贫苦人民数十百万人，饥饿疾病死亡之惨”。陈仪的答复是：“战争时代运输必须政府统制，此乃各国通例，唯不识政治之人故有反对。”蒋则回电曰：“闽省田赋系中央意旨。闽事可电我知，切勿外扬。”陈嘉庚彻底绝望，他行走福建各地，每到一处就大声疾呼，号召各地的商会、同乡会一起抗争。陈仪暗令福建媒体绝不能刊登陈嘉庚的“反动言论”，陈嘉庚就自费印刷了“陈仪祸闽”的罪状在东南和西南各省广为散发。回到南洋后，他又将罪状装订成册，印刷上千份投递到国内政界各要人、各省主席、各战区司令长官以及南洋各报馆、福建同乡会手上。1941年1月，在中华总商会组织的全新加坡闽侨大会上，他再次上台控诉陈、徐祸闽的12条罪状。

正是在这种不要命般的攻击下，时任民国政府主席林森将陈嘉庚的投诉交给行政院提案讨论，国民参政会也有议员签名提案，院会组成一个五人委员会到福建调查。4月，日军进攻福建长乐，陈仪不战而逃，福州很快沦陷，蒋介石不得不免了陈仪的省政府主席一职，徐学禹也被调离。

“驱陈救闽”一事，是企业家阶层在整个20世纪40年代最有标志意义的议政行动，而且几乎是唯一成功的一次。陈嘉庚因身份特殊而侥

幸“惨胜”，不过，他与国民党的缘分也断绝于此，蒋介石对他再不理睬，甚至还暗中派人阻挠他连任南洋华侨总会主席。陈嘉庚在回忆录中酸楚地写道：“因救闽事生恶感，不意深恨见绝若此也。”

正当陈嘉庚在福建驱赶陈仪的时候，中原地区爆发了一场大饥荒。

从1941年起，河南省开始出现旱情，农作物收成大减。到第二年，旱情持续不缓，爆发了罕见的“中原大饥荒”，草根几乎被挖完，树皮全被吃光，出现“人相食”的惨状，河南、河北共500万人死亡，惨绝人寰。

白修德是当时美国《时代周刊》的驻华记者，他在报道中详尽描述了当时河南发生的种种惨状。在从潼关到洛阳的路上，他看到大批饥民生命垂危，还“不时看见血肉模糊的僵尸从过往列车上掉下来”。在他骑马从洛阳到郑州的路途中，“绝大多数村庄都荒无人烟，即使那些有人的地方，听到的也是弃婴临死前的哭声，看见的也只是野狗从沙堆里掏出尸体并撕咬着上面的肉”。然而，到了郑州后，白修德却看到了另一番景象：省政府官员们花天酒地的生活。在热情招待他的宴席中，就有各种高档菜肴。白修德在他的报道中称：在一个“人吃人，狗吃狗，老鼠饿得啃砖头”的年代，这是他“吃过的最好宴席之一”。因而，白修德认定：灾害固然是大自然所造成，但导致老百姓大量死亡的却是政府及其官员们的腐败和失职。



▲ 中原大饥荒时水田里耕作的农夫

另外一个也到灾区采访过的美国记者杰克·贝尔登与白修德得出了完全相同的结论。他在《中国震撼世界》一书中写道："每天走在路上，但见原野空旷，土地荒芜，十室九空，残破不堪，十分凄凉。当时许多地方的旱情并不很严重，所以我很奇怪，为什么土地会如此荒废。农民告诉我，他们背井离乡去逃荒，是因为国民党税吏、蒋军征粮官横征暴敛，田赋超过了实际的产量，既然全部劳动果实都要被抢走，交不出捐税还要挨打坐牢，谁还种地呢？农民在官府衙门外的田野里掘野菜草根果腹，而我却在一个又一个国民党将领的宴席上享受着山

珍海味，不禁感到十分羞愧。”[33]

杰克·贝尔登还同时进行了对比：“华北共产党区的气候同样恶劣，同样缺雨，却没有死这么多人。此中的差别在哪里？为什么这边的人挨饿，而那边的人却有饭吃？”他得出的结论是：“蒋管区的人民并不是因为老天爷不下雨而死的，他们是被捐税逼死的。”他甚至举了一个十分极端的例子：“1942年，日军打到豫北的时候，成千上万的农民配合民族敌人攻击汤恩伯的部队，这是很可以理解的。为什么这么干呢？难道日军会比蒋军更坏吗？”[34] 杰克回到重庆后，据实写出了报道，而重庆政府的国际宣传局却以“消息不符”为由，扣下了他的稿子。

此后的半个多世纪，对“中原大饥荒”的反思一直是国际经济学界的一个课题。获得1998年诺贝尔经济学奖的印度学者阿马蒂亚·森在著述中多次引用此案，证明“贫困不单纯是一种供给不足，而更多的是一种权利分配不均，即对人们权利的剥夺”。他以大量资料和经验研究论证，现代以来虽然饥荒与自然灾害有密切关系，但客观因素往往只起引发或加剧作用，权利的不平等、信息的不透明、言论自由的缺乏、政治体制的不民主才是导致贫困和饥饿、导致大规模死亡的饥荒发生的主要原因，在粮食问题的后面是权利关系和制度安排问题。因为只有在民主自由的框架中，信息才有可能公开，公众才有可能就政策制定进行公开讨论，大众才有可能参与公共政策制定，弱势群体的利益才能得到保障，政府的错误决策才有可能被迅速纠正而不是愈演愈烈。在没有重大灾害的承平时期，人们对民主的作用和意义往往并不在意；或许只有面对灾害的严重后果时，人们才能意识到民主的重要。阿马蒂亚·森的观察适用于近当代中国的几次大饥荒，从1942年的“中原大饥荒”到我们将在后面讲述的“三年自然灾害”时期（1959～1961）。

与国统区的混乱和悲惨形成鲜明对比的，是共产党治理地区的清明景象。

1942年，在目睹了“中原大饥荒”之后，杰克·贝尔登辗转来到共产党的根据地西北，他看到了另外一个中国，军队纪律严明，官员清贫精干，民众安居乐业。他采访了刚刚当选为晋冀鲁豫边区政府副主席兼财政厅厅长的共产党干部戎伍胜（1906～1999，又名戎子和）。

在访问戎伍胜之前，杰克带着很深的疑惑。与蒋统区和汪统区相比，延安的工业状况只能用原始来形容，用杰克的话说，“边区80%以上的工业是在家庭里办的，90%的布是农家织的”。这里几乎没有一家现代企业，唯一稍稍像样点的工厂是位于延安以北90里的安塞县茶坊

机器厂。它在一个隐蔽的石洞里，这里的十来台机床是一个叫沈鸿的工程师在1938年从上海偷运来的，沈鸿因此被毛泽东赞许为“延安工业之父”。

杰克如实地写道：“在这个落后的地区，若不依靠多印钞票，多收捐税，又如何能筹款支援战争？这是一个大问题。”他看到，戎伍胜的财政厅一共只有16个人，但是却进行着编制预算、征收赋税、发放农业贷款、发行货币、指导银行业务等多项工作，控制着3000万人口的财政事务。而戎伍胜的财政知识仅限于过去在省城学校里所学的、现在几乎忘光了的那一点经济学课程，他从未管过一家大银行或一家大商号。杰克问：“你是怎样做这项工作的？”

戎伍胜（他在1958年担任过财政部代部长）的回答是：“我也想弄明白这问题呢。”据他的介绍，边区的年度收入中，70%来自田赋，10%来自工商业税，5%来自商品出售和关税，其余的来自烟酒税、公营事业收入和印花税。而支出部分，50%用于军费，20%用于政府人员薪俸和行政支出，10%用于教育，8%用于工业建设，5%用于公共保健，4%用于司法公案，剩余的留做储备。

杰克又问：“仅靠那么点收入怎么打仗？这似乎是不可能的。你们一定是靠没收地主的财产来支持这场战争吧？”戎伍胜笑了：“不，那是当年红军在苏区用的办法，我们能够靠这么小的预算来进行战争，是有其特殊原因的。”

戎伍胜的原因有如下五条：第一，大多数在这里工作的干部是自愿来的，大家都能几乎不要任何报酬而工作，有一点吃的就行了；第二，我们的政府很精干，我们没有臃肿的官僚机构，负担小，开支和捐税自然就少一些；第三，我们全体人员从政府干部到普通士兵，除了本职工作以外，还必须参加一定的生产劳动；第四，我们不像国民党那样，不因贪污受贿、营私舞弊而损失巨额金钱，贪污几乎是不可能的；还有，我们是在为一种理想而斗争，这一条是最重要的。要是我们从国民党统治的贪污腐化的社会跑出来，到这里又搞那一套，那有什么意思呢？

杰克接着提出自己的疑问：既然干部那么少，征税时一定碰到不少困难吧？难道老百姓不以谎报收入来欺骗政府吗？戎伍胜答：“当然啦，一开始我们发现许多农民少报田亩，工商业主则少报利润。因为税务稽查人员太少，我们就用简单的民主办法来解决这个问题。各村每年要开一两次民主评议会，自耕农、佃农、地主都必须在会上自报收入。开会时，村里的评议员就站在群众当中，分别向每一个农民询问其产量，对方回答后，他就向其邻居问，报得对不对。由于村里的

人都互相知道底细，所以如果报得不对，当场就能加以纠正。对企业主和商贩的办法也类似，把他们召集起来，自报赢利。这个办法基本上是成功的，政府不需庞大的税务机构，也不会损失太多的税款。”

杰克在边区亲眼看到，这里的农民一般只向政府缴纳其收成的8%～15%，而在国统区，佃户要缴50%～90%的田赋，另外还被迫缴纳多如牛毛的各种杂捐。杰克写道：“这并不是哪一个边区官员告诉我的，而完全是我亲自观察到的。令人有些难以置信的是，可以看到妇女和儿童经过簸筛把最饱满的粮食交给政府。有些人家把邻居请来鉴定自己要交到村公所去的粮食，如果邻居说粮食的成色还不够好，他们就再簸筛一遍。”杰克还看到：“农民被征去修路，在联合国善后救济总署的拖拉机耕出来的地里集体播种，出大车骡马运输公粮、开垦荒地以及为各种公共工程出力。我觉得他们为共产党出的工可能比在国统区为国民党官员出的工多一些。但是，这种摊派同国民党地区搞得截然不同：第一，出劳力总是为了公益，而不是为了任何人的私利；第二，没有人因为出劳力而变穷，所有人都是平均分摊的；第三，也是最重要的一点，就是农民认为这种摊派制度是公平合理的。至于农民是不是被宣传愚弄了，那就请道德家们去研究吧。”

杰克还饶有兴趣地描述了边区的银行。他说：“我在解放区看到的一种最奇特的事业就是银行。那里的银行是在极原始的条件下营业的，其经营办法之简单，会使西方银行家们为之瞠目。”

共产党部队的银行是从放款的合作社开始的。1938年前后，共产党在一些巩固的根据地创办了银行，一开始，它并没有得到人民的信任。有一家在山西上党地区（今长治、晋城市）创办的上党银行，因为谐音被称为“上当银行”，所以遭到不少人的嘲笑和拒绝，国民党的政府和部队更是把它妖魔化。杰克·贝尔登讲述了一个他听来的故事。国民党部队禁止士兵使用上党票，长官命令士兵用它擦屁股，有一个模范士兵，严格执行了这个命令，当真用一张5元的上党票擦了屁股。后来，他到一个小镇的铺子里买香烟，掏出一张10元的法币给老板，使他大为惊讶的是，老板没有法币小票而对他说，“我只能找你上党票”。这位俭省的士兵什么都不想丢，就回去捡起自己那张擦过屁股的5元上党票，细心地洗干净，拿到那个铺子去花了。杰克记录道，后来，那里的人就流传说，上党票擦了屁股还能买东西，那一定真顶用。

1941年，晋冀鲁豫边区政府成立，上党银行等几家地区银行合并为“冀南银行”，它有权发行钞票，因此具有“中央银行”的地位。从流传后世的冀南票可见，它的纸质很劣，印制粗糙，有很多钞票流通不久就磨损严重，连票面数额都无法辨认。当地工农多不识字，常常把

半张1元法币与半张两元冀南票粘在一起，银行碰到这样的票子，就按1元5角收兑。因为这种政策，冀南票的信用渐渐提高。

冀南银行为了支持自己的钞票，也需储存相当的黄金白银为储备金。对于时常处在游击状态的边区政府来说，保卫这些金银是一件很冒险的事情，戎伍胜为此伤透了脑筋。他对杰克说："我本人主张把金银埋到偏僻的山顶上，埋藏金银的行动是秘密的，而且只能在夜间进行，经过驴骡的长途驮运，才到达埋藏点，承担这项任务需要三位可靠的银行经理、出纳和一个党员，他们要把地点牢牢默记在心而不能留下任何字据。"听了戎伍胜的这种描述，杰克因此把边区的银行戏称为"月光下的银行"。他问："只有这三个人知道银行的财宝在何处埋藏，如果他们被杀了怎么办？"戎伍胜答："如果三个人都死了，财宝就等于丢掉了。"一直到1949年内战结束，冀南银行只丢掉过一笔1500两银子，原因是两个人牺牲了，活着的那个把确切的地点忘掉了。

透过陈嘉庚、白修德以及杰克·贝尔登等人的经历以及目击素描，我们大抵可以看到当时国民党和共产党政权的表现，以及后者得到民众——特别是农民拥护的原因，它与国民党政权形成了鲜明的对比，这也是日后它们各自结局的根源所在。

战争进入1944年，局势日渐明朗，德意日轴心国败象渐现。

在中国战区，国共军队牵制了100多万日本军队。地处西北的共产党尽管实力弱小，但是却已经积聚起逐鹿天下的雄心，国民党的腐败成为共产党人崛起的最大的政治资本。

1944年3月19日，著名文学家郭沫若在重庆《新华日报》上发表《甲申三百年祭》。300年前的这一天，农民武装李自成攻陷北京城，崇祯皇帝自缢煤山，明朝灭亡。郭沫若在文中写道："其实崇祯这位皇帝倒是很有问题的。他仿佛是很想有为，然而他的办法始终是沿着错误的路径。他在初即位的时候，曾经发挥了他的'当机独断'，除去了魏忠贤与客氏，是他最有光辉的时期。但一转眼间他依赖宦官，对于军国大事的处理，枢要人物的升降，时常是朝四暮三，轻信妄断。"熟悉中国国事的人，都知道他讽指的"今日崇祯"是为何人。国民党的《中央日报》发表社论，对郭沫若文章大加抨击。而延安的毛泽东则号召全党学习该文，思考如何避免李自成式的"胜利后的骄败"。两党之明暗，识者一目了然。

4月，日军做困兽挣扎，发动"一号作战计划"，先是进击河南，继而攻陷长沙、围猎衡阳、占领桂林，兵锋直指贵阳和重庆，国军损失惨

重。蒋介石召开秘密会议，一度想放弃重庆，把政府迁往甘肃西昌。这几乎是抗战八年最凶险的时刻。然而，天佑中国，到年底，麦克阿瑟率领的美军在太平洋海战中取得决定性胜利，日军被迫停止前进，终于成强弩之末。1945年4月30日，盟军攻陷柏林，希特勒自杀，德国投降。8月6日和9日，美国向日本广岛、长崎投放原子弹。8月8日，苏联对日宣战，150万苏联红军分三路向中国东北的日本关东军发起进攻。

8月15日，就在宋子文当上行政院院长3个月后，日本在“密苏里”号战列舰上签订无条件投降书，至此历时8年的全面抗战取得了胜利。

第二次世界大战的结束，意味着全球政治和经济秩序的重建。在过去200年里不可一世的“日不落帝国”英国终于让出了第一强国的地位，新崛起的美国和苏联取而代之，而形同水火的意识形态对立让这两个国家各自为营，世界迅速进入两强对立的冷战年代，这一状态将长达半个世纪之久，直到1990年苏联解体。[35]

对全球经济而言，战后最重要的事件有两件。

第一是布雷顿森林货币体系的确立。早在战争即将结束的1944年，同盟国就开始讨论战后经济重建的命题，7月，44个国家的特使聚集在美国新罕布什尔州的布雷顿森林，通过了《国际货币基金协定》。战后的1945年12月底，22个国家签署《布雷顿森林协定》。这个协定最重要的结论是确立了美元与黄金的对价关系，美元直接与黄金挂钩，各国货币则与美元挂钩，从此，美元代替英镑成为新的国际储备货币——这也是“美金”这个名词的由来。此外，成立了三个国际性的经济组织，它们就是日后的世界银行、国际货币基金组织和世界关税贸易总协定组织，其中，前两个机构的总部均在美国纽约。战败的德国被分裂成联邦德国、民主德国[36]，日本则从废墟中重新起步，这两个国家将在30年后重新回到世界经济强国的序列之中。

第二个重大事件是“马歇尔计划”（又称“欧洲复兴计划”，European Recovery Program）的提出和实施。这个战后最大的经济重建计划启动于1947年7月，美国以金融、技术、设备等各种形式，向西欧各国提供130亿美元的援助。这个计划既拉动了欧洲的复兴，又让美国在战争时期形成的以武器制造为目标的重工业产业得以向民用领域转型。“马歇尔计划”还消除，或者说减弱了历史上长期存在于西欧各国之间的关税及贸易壁垒，因此也被认为是促成欧洲经济一体化的重要因素之一。

在经济学界，一个人的去世和一个人的“到来”，同样充满了寓意。

1946年4月，当世最伟大的英国经济学家凯恩斯在落寞中去世。尽管他创立的“凯恩斯主义”统治了世界，但是他的祖国却正在没落。在离世前的一年多里，他一直试图捍卫英国的战后利益。在布雷顿森林会议上，他反对美元与黄金挂钩，因而提出了超主权货币Bancor（世界货币）的主张，这个方案遭到了美国人的嘲笑和否决。一个伟大的经济学家终究无法阻挡一个伟大帝国的诞生。

也是在1946年，37岁的美国咨询公司顾问彼得·德鲁克（1909～2005）出版了让他名留青史的著作《公司的概念》，这是他对美国通用汽车公司进行了18个月的调研后写成的。在书中，德鲁克首次提出“组织”的概念，他建议企业应该培养“有管理能力”的、有“责任感”的工人和一个“自我管理的工厂社区”。德鲁克日后被认定为现代管理学的奠基人，是“大师中的大师”，他所代表的美国式管理思想从此将取代亚当·斯密和凯恩斯，成为新的流行风尚。

在过去的8年时间里，中国的经济建设被彻底打乱，全国的非正常死亡人口约为1500万～2000万，难民总数超过6500万人，75%的工商业城市陷于战火。据中国社科院近代史研究所卞修跃提供的数据，整个抗日战争期间，中国遭受的直接经济损失高达620亿美元，间接损失5000亿美元，延缓中国现代化进程可能达半个世纪之久。据中央党校周天勇教授的计算，从1931年“九一八”事变到1945年8月日本投降的14年里，按1937年的币值计算，日本侵略给中国造成的直接经济损失达1000多亿美元，间接经济损失达5000多亿美元，掠夺煤炭5.86亿吨，木材1亿立方米。外资在华损失约为8亿美元。

当昭和天皇宣布无条件投降的声音从电台里传来的时候，所有的中国人都喜极而泣。这是一场猝不及防的胜利，人们在漫长的黑暗绝望中突然看到了和平的刺眼曙光。

然而，接下来发生的现实却比梦想要残酷一万倍。

【企业史人物】定县实验

1943年11月，当时全球发行量最大的美国杂志《读者文摘》刊登专文介绍晏阳初，内文引用晏阳初的话说，“没有任何一国能超越其民众而强盛起来。只有这许多大众——世界上最丰富的尚未开发资源，经过教育而发展，且受教育而参加他们自己的建设工作，否则将没有和平可言”。

晏阳初是四川省巴中市人，早年在成都的美国教会中学读书，23岁时以第一名的成绩考入香港圣保罗大学（香港大学的前身）。按当时规

定，他如加入英国国籍，就可获1600元奖学金，晏阳初婉拒，理由是“这对中国人说来，代价太高了”。三年后的1916年，晏阳初赴美国耶鲁大学深造，攻读政治学与经济学，后又入普林斯顿大学，获硕士学位。



▲ 晏阳初

就是这位喝了一肚子洋墨水的中国青年，在后来的70多年里把全部生命都献给了贫穷而苦难的祖国同胞。早在1918年6月，他就飞赴法国战场，为那里的华裔劳工服务，替他们写家信和提供最起码的医疗服

务。他还创办了一份《驻法华工周报》，在一篇社论中他认为："今日最急需的，不是练兵，不是开学，不是开矿，也不是再革命，我们全国上下人民所急需的，就是革心。把那自私自利的烂心革去，换一个公心。把那老心老肠革去，换一个新心。有新心而后有新人，有新人而后有新社会，有新社会而后有新国家。"

1920年，晏阳初归国，开始实验他的"革心"理想，而其下手之处，就是最艰难、最漫长而难出成效的平民教育。他以长沙、烟台、嘉兴三地为试点，发起了"除文盲，做新民"的识字运动。1923年秋，他在古都北平发起成立"中华平民教育促进会总会"（简称"平教总会"），任总干事。

1929年，晏阳初带领数十位大学教授、博士举家迁往贫困地区河北定县的翟城村，开始了日后非常著名的"定县实验"。当时的一家报纸称：这是迄今为止中国历史上最宏大的一次知识分子迁往乡村的运动。清朝时的科举出身者、大学院长以及许多留洋的博士和硕士们不畏艰苦，纷纷离开城里的职位和舒适的家，来到偏僻农村，寻找中国人民古老落后生活方式的复兴途径。

在定县，晏阳初等人摸索出一套以教育、生计、卫生、自治为主题的四步方案，提出了治"愚、贫、弱、私"的农村改革理论。晏阳初身住农家，衣着粗布，在黑板上一个字一个字地教农民。他还亲自担当村保健员，为农民治疗沙眼和皮肤病，布种牛痘及猩红热预防针。他深情地写道："中国的农民负担向来最重，生活却最苦：流汗生产是农民，流血抗战是农民，缴租纳粮的还是农民，有什么'征'，有什么'派'也都加诸农民，一切的一切都由农民负担！但是他们的汗有流完的一天，他们的血有流尽的一日。到了有一天他们负担不了而倒下来的时候，试问：还有什么国家？还有什么民族？所以，今天更迫切地需要培养民力、充实民力的乡村建设工作。"[37]

晏阳初在定县扎根10年，兴办了一场轰轰烈烈的堪称平民教育与社会改造壮举的大实验。平教总会在这里组织扫盲、改良农作物与畜牧品种、兴建剧场与广播电台、兴办产销合作社和实验银行，还创办《农民报》、组织同学会与"公民服务团"。

平教总会在定县实施的卫生保健项目，为中国农村建立公共卫生体系进行了极具开创意义的尝试。据晏阳初的记录，他初到定县时调研发现，全县无一家合格医院，220个村无任何医药，250个村只有当地中医自制自售的土产药材，每家每年医药费平均1.5元，一村所能负担的卫生基本组织费用一年不过50元。从这样的基础条件出发，平教总会确定了推行农村卫生计划的三项基本原则，以最经济的组织，推

行最简单的事业，但须注意透彻实行。先是组织学员到各村展览、演讲、放电影，作预防与诊疗示范，通过卫生宣传引起农民的注意与兴趣。实行“预防重于治疗”的方针，比如针对当地肠胃病与传染病流行的主因，指导居民改善饮用水质，增加井盖与围圈，适时消毒灭菌，以减少病源。平教总会从平民学校毕业生中选出男女各一人经过训练后分别担任各村诊所的护士与公共卫生护士；训练公立师范学生与平民学校学生，为同学与村民种痘；训练助产士代替旧式产婆，训练旧式产婆洗洁手、剪短指甲，改善妇婴卫生；建立各区保健所，培训合格医生。尤为难得的是，平教总会还在乡村推广节制生育运动，走访家庭劝告节育。日后的研究者认定，晏阳初实际上摸索出了一套符合中国国情、覆盖全国城乡的公共卫生体系建设办法，这些经验甚至适用于很多发展中国家。

晏阳初的实验，鼓励了一代知识分子，受其启迪，北大教授梁漱溟在山东邹平县也展开了平教实验。自晚清、民国以来，中国的知识界和实业界对农村的现代化改造有几套思路，其中最值得纪念的是晏阳初和费孝通两位先哲。晏阳初的平教运动以“革心”为主轴，试图通过国民素质的整体提升以实现消灭贫困的目标，费孝通则在对家乡苏南的观察中获得灵感，认为发展乡村工业才是摆脱贫穷的捷径。“平民教育派”和“乡村工业派”的理念或有不同，但温和渐进、反对暴力革命的改良思想却如出一辙。

抗日战争爆发后，华北沦陷，晏阳初辗转到重庆，创办乡村建设学院。这时候，平教总会已发展为中国规模最大、最具影响力的非政府组织，全国近百个市县有它的分会。1945年11月，联合国教科文组织（UNESCO）在巴黎举行首次会议，平教总会的骨干瞿世英是中国代表之一。该组织在发展中国家推行基本教育的计划，明显地受到了晏阳初的启发，晏阳初本人则受邀担任特别顾问。1948年，美国国会在通过“援华法案”时特列“晏阳初条款”，指定以经援经费的1/10作为平教总会的农村复兴活动之用。

1950年，晏阳初移居美国，继续在亚洲和南美洲地区推广平民教育，他先后协助菲律宾、泰国、危地马拉、哥伦比亚、加纳等国建立了乡村改造促进会。20世纪60年代，他在菲律宾创办国际乡村改造学院，着重向来自第三世界50多个国家的学员推广定县经验，促进大规模的群众教育运动。学员把晏阳初的思想同当地文化特点结合起来，回国从事乡村建设运动，收到了良好效果。1985年，95岁高龄的晏阳初受邀回国重访河北定县和重庆，他兴致勃勃地与重庆社会科学院共同拟定了建立“中国乡村建设研究中心”的初步方案。1989年，美国总统布什在给晏阳初的生日贺词中说：“通过寻求给予那些处于困境中的

人以帮助，而不是施舍，您重申了人的尊严与价值。”

晏阳初常说：“三C”影响了他的一生。“三C”即孔夫子（Confucius）、基督（Christ）和苦力（Coolies）。他说：“我是中华文化与西方民主科学思想相结合的一个产儿，我有使命感和救世观；我是一个传教士，传的是平民教育，出发点是仁和爱；我是革命者，想以教育革除恶习败俗，去旧创新，却不主张以暴易暴，杀人放火……我相信‘人皆可以为尧舜’。圣奥古斯丁说：‘在每一个灵魂的深处，都有神圣之物’。人类良知的普遍存在，也是我深信不疑的。”晏阳初还说：“我们都希望有一个更好的世界，但其确切含义是什么？世界最基本的要素是什么？是黄金还是钢铁？都不是，最基本的要素是人民！在谈及一个更好的世界时，我们的确切含义是需要素质更好的人民。”[38]

百年以来，中国精英阶层对农村改造的热诚投入与远见卓识，无人超过晏阳初。在亚洲地区，“定县实验”与孟加拉国“穷人银行家”尤努斯（2006年诺贝尔和平奖获得者）的“乡村银行”是两个最富创意和最有成效的实践。

晏阳初在世之时，从来没有被称为“企业家”。不过，进入21世纪之后，有学者将他这样的社会活动者定义为“社会企业家”。戴维·伯恩斯坦在《如何改变世界》一书中提出了这个新概念，他认为，相对于“商业企业家”，“社会企业家”是那些为理想驱动、有创造力的个体，他们质疑现状、开拓新机遇、拒绝放弃，最后要重建一个更好的世界。在这个意义上，既有远大理想又有经营管理才干的晏阳初无疑是“社会企业家”的典范。

晏阳初以百龄善终，应验了“仁者寿”的格言。晚年，他的传记作者吴相湘问他：“长者今已有志竟成，但六十多年中是否也有失败的地方？”晏阳初沉吟良久，答：“失则有之，败则未也。”[39]

晏阳初是虔诚的基督徒，他的回答其实应和了《圣经·雅歌》中的这句话：“爱如死之坚强，沉默里有超越一切的持守。”

1945 接收之乱

念往犹来无限感，喜心题句又成悲。

——陈寅恪：《闻日本乞降喜赋》[40]，1945年

胜利来得实在是太突然了，似乎所有的人都没有做好准备。

一个叫斯凯伦德（Eskelund）的美国记者描述了1945年8月上海的景象："重庆的军队进城了，欢呼的人群排起了长龙，向抗战的英雄们致敬。海港恢复了活力，飞机在上空盘旋，机声轰鸣，下方则爆竹连连……日本的士兵和平民从大街上消失了，其店铺也多关闭了，他们退出了。使团撤离，他们将要离开，日本人回日本去了。美国小伙子、英国小伙子、上海姑娘们，尽到你们的责任吧！他们确实是这样干的。每个夜总会都挤满了人，美好的生活从黄昏开始，无休无止，谁还顾及宵禁时间？战争取得了胜利，和平可能保持下来！在一个世纪里，发生两次世界大战，已经足够了。"

但是，真的足够了吗？至少在中国不是。即将发生的事实是，混乱的和平仅仅维持了短暂的10个月，紧接着是3年的惨烈内战。

我们先来看看战后中国的经济格局。

在过去8年里，一些新的变化出现了。在战前，上海是中国唯一的、世界级的工商业大城市，在以它为中心的长江三角洲地区聚集了绝大部分的华资银行、半数以上的工厂，并承担了超过六成的对外贸易。战后，东北的重工业赫然崛起，南方的广东和香港成为新的贸易和金融中心，由此，"东工西农、南轻北重"的经济格局悄然成型，此局在半个多世纪之后仍然未改。



▲ 毛泽东与蒋介石在庆祝日本投降的宴席上

在1945年前后，东北是中国乃至亚洲最重要的重工业基地。如我们在之前已经讲述过的，早在20世纪20年代张家父子（张作霖、张学良）治理东北的时候，就已经打下了一定的工业基础，形成了以钢铁、煤炭为中心的重工业体系和以粮食加工、纺织、食品工业为中心的轻工业体系。沈阳的兵工厂是唯一的大型军工企业，哈尔滨则是东北亚最大的国际大都市。1928年，以出超实际利益比较，哈尔滨滨江海关已超越上海海关和粤海关，稳坐全国六大海关头把交椅，成为全国最大的面粉生产和出口基地、酒精和啤酒生产基地。张家父子甚至建成了当时中国最强大的海空军。自1931年“九一八”事变之后，日本人控制东北，扶持成立了伪满洲国。自此，日本对东北进行了持续的大量投入，将之建成亚洲扩张的“工业发动机”。从1933年到1942年，伪满当局详尽规划了大大小小109个城市的建设。其中，长春是建设最快

的大城市之一，它建成亚洲最大的无线电台——新京无线电台，和最大的电影厂——株式会社满洲映画协会（即长春电影制片厂的前身），是亚洲第一个全面普及抽水马桶、管道煤气和中国第一个规划地铁的城市。1945年，东北铁路里程达到11479公里，为全国铁路总里程的一半。1943年，东北公路总里程近6万公里，而到了1949年，中国含东北在内公路总里程仅为8.09万公里。

据统计，日本在中国企业投资，1930年为8.9亿美元；1936年为16.29亿美元，其中东北为13.24亿美元，关内为3.05亿美元；1944年日本在华投资达到最高峰时总额达到61.63亿美元，其中东北为52.79亿美元，关内为8.84亿美元。

到1945年，东北工业规模不仅大于上海地区，甚至还超过日本本土，位居亚洲第一。从沈阳到大连的沈大线两侧工厂烟囱林立，城市连成一片，成为举世闻名的“绵长工业区”，沈阳铁西区被誉为“东方鲁尔”。东北工业化水平迅速提高，1943年，东北以占中国1/9的土地和1/10的人口，生产了占全中国49.4%的煤，87.7%的生铁，93%的钢材，93.3%的电，69%的硫酸，60%的苏打灰，66%的水泥，95%的机械，形成了庞大的精细化学、特种钢等当时领先世界的科技企业。据曲晓范在《近代东北城市的历史变迁》一书中的计算，1945年抗战结束时，全中国的工业总产值中，东北占85%，台湾占10%，连年内战的其他地区只占5%。[41]

大战结束后，东北率先遭遇一场空前的“接收之劫”。

从1945年9月到1946年5月，苏联军队把东北的工厂、矿山、电站等物资绝大多数拆运回国。从9月起，其后的7个月间，火车日夜不停，甚至连长春市政府的办公家具都不放过。1945年11月15日前，仅从沈阳每天就有200辆货车开往苏联。到1946年年初，沈阳90%以上工厂都成空壳，连门窗都被拆走。东北铁路机车的75%和货车的93%被运走。著名地质学家、吉林人张莘夫在试图阻止苏联工程师运走工厂里的机器时被害。

安格斯·麦迪森在《中国经济的长期表现：公元960～2030年》中认定：“当苏军占领东北时，他们拆走了东北地区工厂里大多数可以运输的机械装备。”[42] 曾经当过中共东北财经委员会副主任的邵式平在1948年5～12月的日记中记录了他目睹的情况：“大连铁工厂，这是一个最大的机器工厂，可惜破坏得太厉害了。首先是苏联人破坏，搬走了许多好机器。我看这也是一种掠夺行为……去沈阳参观军工厂，该厂系日寇建设的，据说当时有工人万余，日本投降以后，苏联把一部分精造机器运走了……沈阳兵工厂，据说是目前中国第一大兵工

厂，现有各种机床7000台，能有效使用的约5000台，较好的都叫苏军运走了……我们参观了沈阳住友工厂，这个厂专做车轮，实际是炼钢、翻砂并做机器、车辆等。机器、厂房都很大很新，但全部机器都被苏军搬走了。真不应该呀！”[43] 邵氏在日记中真实秘记这些细节，在当年是十分冒险的事情。据《鞍钢史》记载，日军投降后，鞍钢遭受了极其严重的破坏，从1945年9月下旬起，仅40天，发运货车60列，鞍钢的机器设备就被苏军拆走了2/3，连同其他被运走的物资共达7万余吨，其中以各种关键性的设备损失、破坏最为严重。1957年，当过中共上海市政府第一任财税局局长的顾准去苏联共青城考察时还看到，在一家造船厂和一家机械厂的机床铭牌上，有大量的日文标志，这都是当年从中国东北拆迁去的。

1946年1月，国民政府宣布，凡东北境内的一切敌产均归中国政府所有。苏联驻华大使彼得罗夫却对蒋介石说，苏联政府认为这一声明“既无根据，且无效力”。蒋介石只好转求美国帮助，5月，美国新任总统杜鲁门对苏联提出交涉[44]，苏军才开始停止搬运工作并班师回国。杜鲁门还派出考察团对这一事件进行了两个月的调查。据初步估算，苏军拆走的工业设备价值共约8.5亿美元。费正清在《美国与中国》一书中记载：“日本在东北的工业设施在1945年苏联人搬走半数以上的资本设备后受到削弱，当时估计恢复原来的设备所需的费用至少要20亿美元。”[45] 1947年1月29日，莫斯科《消息报》报道，苏军此举是为了得到出兵作战的补偿，而它运走的设备价值约9700万美元。

苏军对东北工业设备的野蛮拆迁，是中国经济在战后遭到的第一个打击。如果说，这是一次外来的灾难，那么，重庆国民政府对沦陷区敌产的接收，则更让人哀叹。

在日本宣布投降之后，对日占区和汪统区[46]的财产进行接收成为当务之急，狂喜之中的国民政府立刻拟定了《行政院各部会署局派遣收复区接收人员办法》，“接收委员”顿时成为重庆最炙手可热的肥缺。接下来发生的接收故事，无论从政治、经济、社会秩序还是道德而言，都是一场不折不扣的浩劫。从8月开始，各路“抗日英雄”就从地下天上蜂拥而出。

上海无疑是接收大战中竞争最激烈的城市之一。一向崇洋的上海滩突然开始流行吃川菜，一个人“能不能吃辣”成了一道政治考试题，表明他在四川坚持了多久的抗战。在这里一下子冒出了四个“市党部”。第一个是关在提篮桥监狱里的国民党三青团[47]成员，当他们从电台里一听到日本天皇投降的声音，马上通知狱方，“我们今天就要出狱展开工作”。很快，这些人以“苏浙皖税务局”局长邵式军在余庆路的一栋洋

楼为据点，挂出了“国民党上海特别市党部”的招牌。第二个是在浦东打游击的国民党“忠义救国军”，他们在金神父路（今瑞金二路）盛文颐的一个宅所里，也成立了“国民党上海市党部”。第三个是陈立夫CC系 48 的“地下工作者”，他们的据点在亚尔培路（今陕西南路）上。当这三个“当地帮”正为谁是正宗闹得不可开交的时候，从重庆飞来的接收大员就到了，于是第四个“党部”又出现了。



▲ 上海发往共产党控制区域的货物被扣押

如同恶狗抢肉一般，这些党部人员围绕着庞大的事业、产业和经费展开了激烈的争夺，完颜绍元在《大接收》一书中讲述了沪上一家报纸几天内连改4个报名的“黑色幽默”故事：CC系的市党部接收了一家《新中国报》，一天后，就被重庆派来的人抢走了，改名为《正义报》。新报纸在8月16日隆重创刊，谁知到了第二天，突然又改成了《革新日报》，原来是被金神父路上的人以军事委员会宣导委员的名义夺走了。可是仅仅7天后，订户拿到的报纸又改成了《前线日报·沪版》，新的接收者是第三战区司令长官的驻沪办公处。汪系官员金雄白在狱中交代说：“从8月中旬到9月初的上海，只要与重庆的大员沾亲带故的，就以地下工作人员自居。有人自认为中统，也有人自认为军统，但谁也不知道他们身份的真假与职位的高下。” 49

上海的4个“市党部”并立的景象还不是最混乱的，在北平，竟同时出现了8个“市党部”，尤其可笑的是，这些党部需要等待接收的汪伪华

北政务委员会支付开办经费，后者谁也不敢得罪，于是索性就给8家全都发钱。

最热闹的是天津。蒋介石委派的接收代表是当过北洋政府内阁总理的老政客靳云鹏，他刚刚要把“军事委员会委员长驻津代表办公室”的牌子对外悬挂，就有人挂出了“军事委员会抗战建国工作团天津总站”。接着，“天津市党部”、“三青团天津市支团部”、“中统天津站”、“军统天津站”、“军统天津特别站”、“军统驻天津华北特别通讯站”等都雨后春笋般冒了出来，而它们唯一的工作就是满天津城寻找接收资产。最后，弄得日军驻津特工机关也傻了眼，只好登报请所有在津各系统的人员都来市府礼堂开联席会议。开会那天，竟一下子来了十几个系统的几百号人，大家闹哄哄一阵乱吵，最后也没有理出一个头绪。受到蒋委员长亲自委任的靳云鹏知道自己身份虽高，但远不如各路小鬼跟重庆方面的关系亲密，无奈之下，只好宣布不开张了。

沪京津的乱象，是接收大战中的一个缩影，其他省会及中小城市的混乱有过之而无不及。在杭州，居然先后出现了28个“市党部”，有几个竟是汪系官员“就地反正”的。最具讽刺性的是任职汪系浙江省省长的丁默村，他曾经长期出任南京伪政府特务首脑，捕杀过很多国民党特工，此时居然也一转身成了军事委员会特派的“浙江军事专员”，加入了接收的火热事业中。曾经当过军统局少将总务处长的沈醉在回忆录中记下了一首流传很广的“接收民谣”：“河里飘来的，不如地里滚来的；地里滚来的，不如天上飞来的；天上飞来的，不如地下钻出来的；地下钻出来的，又不如坐着不动的。”沈醉注释说：“所谓坐着不动的，指摇身一变的汉奸，自劫自收比什么都快。”50

情况实在是太混乱了，蒋介石只好改变直接向各地委派接收代表的办法，让行政院副院长、经济部部长翁文灏马上拿出了一个新的接收法令。翁文灏带着一群专家连夜研究，总算制定出了一套“接收大法”，中央成立“党政接收计划委员会”，对工矿事业、财政金融机构的接收以及资产处理进行了规定。根据办法，金融资产由财政部、四大国有银行、中央信托局和邮政储金汇业局负责接收，工矿企业则归经济部、交通部、农林部、粮食部、军政部、联勤司令部、海军司令部等单位分工负责。有意思的是，根据蒋介石的亲自规划，这个“党政接收计划委员会”挂在陆军总部下面，于是，党务人员、政务人员与军人混杂一堂，谁也不服谁，翁院长辛苦拟出来的“大法”很难被严格地执行。

早在9月14日，《大公报》主笔王芸生发表社评《收复失土不要失去人心》。文章警告说：“我们现在不但要收复失土，而且要抚慰受创的心……收复失土，接收敌伪所攫取的财产，迎接我们受苦的同胞，

把他们从水深火热中拯起，登之衽席，这是抗战的一项任务，既庄严，又神圣。肮脏的手，漆黑的心，都请远远离开，不要污染这一庄严神圣的任务。”为此他提出：“我们希望政府派至收复区的工作人员，要特别注意操守。洁己奉公，是当前第一官箴。”可惜，这些忠言都成过耳之风。到9月27日，王芸生再撰社评说：“京沪的情况兴奋极了，也乱极了。在热烘烘、乱嚷嚷中，这二十几天时间，几乎把京沪一带的人心丢光了。有早已埋伏在那里的，也有由后方去的，只要人人有来头，就人人捷手先抢。一部汽车有几十个人抢，一所房子有许多机关争；而长长的铁路，大大的矿场，却很少人过问。”王芸生以他一贯锐利的笔调写道：“可怜收复区同胞，他们盼到天亮，望见了祖国的旌旗，他们喜极如狂，但睡了几夜觉之后，发觉他们多已破家荡产。”他的这篇社评有一个十分震撼的标题——“莫失尽人心”。

这种情形，连国民党内部的有识人士也看不下去了，蒋介石的“文胆”陈布雷将一首《重庆客》的七绝悄悄抄给蒋介石，其中一句是“谁知汉室中兴业，流语民间是劫收”。蒋介石只好第三次更改接收办法，他采纳宋子文的意见，在行政院内成立“行政院收复全国性事业接收委员会”，除了有关军事系统的接收由陆军总部主持外，其他接收工作统归这个委员会。

在短短两个多月里，中央连续三次变更接收办法，朝令夕改，可见当时的手忙脚乱。而日后的事实是，各地军人的劫收从来没有受到有效的限制，混乱一直在持续中。

后世流传了很多类似沈醉、陈布雷收集的“接收民谣”，譬如：“盼中央，望中央，中央来了更遭殃”；“躲在后方装孙子，下了飞机变兔子，市上一转变骡子”；“等了八年半，来了一群王八蛋”；“烧错爆仗，拍错巴掌，迎错老蒋”；“宁愿鬼子烧杀，不愿国军驻扎”等。有人在海南岛的海口接收总部门口贴了一副对联曰：“海内众奸凶，屏之国外；乾坤有邪气，在此馆中。”更有人总结了所谓的“接收八法”，是为“抢占盗偷，吞漏诈咬”。其中，流传最广的一个新名词是“五子登科”[51]。五子者，金子、银子、房子、车子、女子也。

天津市的接收总部就设在市长张廷谔的家里，整个接收期间，他只开了两次会，而且与会者都是亲属和部下。在不到两个月时间里，他一口气接收了400多家企业，商店和医院400多处以及住宅百余所。这些大多从前门收进，从后门卖出，变成了张家的一根根金条。日军在海南的工矿设备和储存物资基本被全部盗卖，政府最后收进的只有200多条没人愿要的烂船。

经济部被指定为接收的主管部门，但是这个部门里的人是一群手无缚

鸡之力的公务员，无论是跑路还是抢东西怎么也比不过政客和军人，他们甚至连办公的地方都被抢走。专门负责南京地区接收的经济部特派员董赞尧回忆说：“到南京后，我们去找经济部，可是原址已为别的机关抢先占用，经济部无法接收。”更让他惊骇的是，“我们到了这里，除了档案外，其他已没有什么东西可接收了”。他还回忆道：“经济部主管的范围很广。例如煤矿和煤应归经济部接收，而铁路局则强调运输急需用煤，强要接收。又如面粉厂和一些食品工厂，粮食部说这些厂是搞粮食加工的，应由粮食部来接管。对于纺织厂，军政部军需处的被服厂强调军需，也要来接收。当时，我作为经济部的接收人员，感到这种情况太乱太糟，而且忙着接管的部门来头大，有的拥有枪支和军队，对之确实毫无办法。”[52] 各地情况类似，据当过经济部次长的何廉回忆，在湖北，应由经济部接收的工矿企业有365个、矿场45个、公司行号82个、电气事业26个，总计518个，最终被接收的只有40个，其余均被别的单位或个人“劫收”了。武汉市有180多座工厂，劫收过后，能开工的只有30多座。

“房子登科”以北平和上海为最。战争结束时，日汪转交的上海房产有8500栋，其中被军方和党政接收人员占了5000多栋，房屋内的财物都被一并收下，这些大多成了私产。北平有敌伪房产14000余所，被接收的只有380余所。南满铁路公司在沈阳房产1200栋，最后只剩下两栋。

为了隐瞒私分事实，各路接收大员都有两本“物资清册”，一本是真，一本是假，可笑的是，就连那本假的也因为层层克扣，最后不得不一次次地修改。投降的日本人也很熟悉国民党的这些套路，他们在交出资产时故意留下一些不入册，另以副册交给接收人，做“买路钱”。日军第6方面军总司令冈部直三所部，在武汉投降后，留下大批现金、鸦片、军粮、食盐、轮船、汽车，另行呈缴给第6战区副长官郭忏。这位接收委员会主任将大部变卖归己，其余的用轮船装运南京，“赠送”上层官员。汪系官员金雄白说了一个极端可笑的例子：上海的日本驻军有7个师团的实力，人数不少于20万，可是，接收过来的枪却只有6万支，难道有14万日军是用菜刀或长矛的吗？“这真是一件令人难以索解的事情。”



▲ 20世纪30年代，上海时尚女性的打扮

因各省接收专员的素质有高下，最后的结果天差地别。以华东为例，被委派到江苏的接收专员比较清廉，而且动作较快，趁火打劫的人没

有来得及下手，于是汇总到的敌产总额为123亿元，而浙江省上报的数字是2.88亿元，安徽为1.33亿元，放在一起简直让人难以相信。

最具讽刺意味的是，各部委为了制止私分资产的现象，还专门制定了一个密报制度，对检举者进行重奖悬赏。谁知这又成了某些官员大发横财的机会，很多非法行为遭密报检举，而主持密报工作的人则利用这些物资无底可查，再以清理为名拖延，最后将之隐匿吞没。仅以第三方面军为例，该军在上海办理密报物资，受理密报案1600多起，价值2000多亿元，最后移交的仅74案，价值300亿元，其余都被私吞了。

至于“女子登科”则是腐败的绝对寄生物，敌伪的妻妾、女秘书等都成了被接收的财产。这股歪风甚至是从最高层往下刮的。傅斯年就曾记述了一个细节：行政院院长宋子文第一次到北平，就“时常在某家，一日，大宴会，演戏，文武百僚地方绅士毕集，他迟迟而来，来时带着某家之某人，全座骇然”。傅斯年继而说，“此为胜利后，北平人士轻视中央之始”。 53

10月24日，《大公报》登载了南京特派员张鸿增的通讯《休说重庆来！》。通讯开篇就说：“‘重庆人’在收复区老百姓眼里在跌价，江东父老对这些凯旋的人最初是刮目相看，再而是冷眼静观，现在差不多已经摇头蹙额了……冷眼的江东父老观察了近两个月，得了一个结论：‘重庆人’到了收复区，第一件工作是做衣服、找房子，第二件是弄汽车，第三件是买黄金，第四件是女人。他们原希望这些凯旋的英雄一来，地方秩序渐趋安定，物价逐次平复，从此脱离苦海。谁知这帮人却是拼命享受，成了抬高物价的因素，一开始工作就是把邮资加了10倍，铁道客运加了9倍，水电加了10倍。南京城内公然白昼抢劫，拘留所人满为患，一般物价在跳涨。或者是由于妒忌作祟吧？收复区人开始恨‘重庆人’。”最后，作者给出了一个无比激愤的忠告：“所以，我劝朋友们到了南京休说重庆来。‘重庆人’的风头叫这帮先遣人员出尽了，你来抢白眼吧。”

蒋介石到后来也意识到“接收之乱”的严重后遗症。1948年7月，在南京召开的军事会议上，他总结国民党军队在军事上失败的教训时说：“由于在接收时许多高级军官大发接收财，奢侈荒淫，沉溺于酒色之中，弄得将骄兵逸，纪律败坏，军无斗志。可以说，我们的失败，就是失败于接收。”

资料显示，在各收复区等待接收的日伪产业约为4万亿元，这几乎是当时中国的九成家产。可是，群魔乱舞的接收大战让原本很有希望的战后重建变得前途叵测。而这还不是最糟糕的。国民政府在1945年执

行的三大经济政策——货币兑换、外汇开放与产业国营化更是让上亿民众和民营公司陷入集体破产的绝境。



▲ 1947年上海国民党警察

战时，在中国市场流通的货币主要有两种，一是重庆蒋政府的法币，一是南京汪伪政府的中储券，两者的对价关系波动很大，互有涨跌。早在1942年，法币与中储券的流通比值一度在1:2、1:3左右。日本一投降，法币身价顿时大涨，8月初，每两黄金兑换法币20万元，到8月11日就跌到17万元，数日后更到14万元。而中储券则大幅贬值。到9月中旬，以重庆、上海两地物价为参照，法币与中储券的比率大体是

1:50，法币更有持续上涨的迹象。沦陷区的民众和企业呼吁重庆方面马上公布官定兑换率，以安定市场和民心。

在行政院的专门会议上，经济学家、经济部次长何廉提出的方案是1:50，至多不超过1:60，他在一块黑板上详细对比了重庆与上海的粮食、燃料和公用事业费用的物价状况，还画出了一张批发物价指数图表。而以宋子文、陈行、徐堪为首的财政部则坚持1:200，理由是，“法币的价值在上升，有人在用继续贬值的伪币兑换正在升值的法币”。当何廉再三表示反对的时候，以“不堪”闻名的徐堪竟以政治挂帅的理由来反击。他说：“对法币币值的乐观估计，也就是对党国前景的信心表示。”耶鲁大学毕业的何博士只好闭嘴。

11月1日，官定兑换率开始实行，比值正是1:200。此案一出，两亿人齐声惨叫。

何廉在回忆录中认为：“高估法币币值的原因，部分由于政府对国家未来过分乐观，部分由于交通所受的破坏，使法币难于和延缓进入收复区。”[54] 但是，无论如何，中储券被恶意贬值的事实是难以否认的。除了当时渝沪两地物价的现状之外，还可以从这两种货币与国际货币的对价来看。战时，日元与中储券的比值是1:5.55。战后，美国规定日元与美元的比值是1:15。到法币与中储券的兑换办法出台后，1日元约值70法币，也就是相当于1.4万元中储券。如此计算，1945年一年前后，中储券的贬值幅度竟高达254.5倍。当时全国总人口4.5亿，其中2.57亿为沦陷区人民，这些家庭几乎在一夜之间集体破产。上海流行民谣曰：“昨天放炮（爆竹），今天上吊。”

此次兑换政策的失误后患无穷，它不但让数亿人对蒋介石政权咬牙切齿，信心大失，而且直接推动了全国性的通货膨胀，货币政策变得弹性顿失，为日后宏观经济的破灭埋下了一个重重的伏笔。张公权在《中国通货膨胀史》一书中也分析说，“兑换政策的后果是不幸的”。[55] 在1945年8～12月间，中国人民的心情为之轻松愉快，物价一度猛烈下跌，出现了短暂的稳定，上海的物价指数从43200下降到34508，可是，到12月，持有中储券的民众害怕继续贬值，纷涌抢购货物，物价指数反弹到88544，竟比8月增加了1倍。

除了货币政策之外，宋子文的金融开放政策也被证明是一个重大的决策失误。

战后的政府金融储备曾经处在十多年来最好的状况，央行的黄金储备达568万盎司，计8.5亿美元。敌占的苏浙沪皖地区接收了大量的物资，其中棉纱4万件、棉布454万匹、黄金51万两、白银857万两、住

宅2424幢等，仅上海在1946年变卖的物资收入就达6698亿元。宋子文自以为重金在握，足以稳定物价和刺激进出口，所以，实行了金融开放政策，即将法币汇率改为随市场供应而自由浮动，并由中央银行操控买卖市场。

殊不知，金融开放政策的顺利实行，需依赖人们对市场预期的信心和政治的稳定。在政局前景不定的1945年，这种开放政策极易波动，引发投机，不但不能平抑物价，反而成为通货膨胀的领头羊。后来的事实正是如此，1946年3月，央行开放外汇市场，法币与美元的兑换价格为2020:1，市场看淡法币，狂炒美元，由此造成市场恐慌，黄金和美元持续上涨。在整个1946年，法币发行额平均每月增加11%，物价指数平均每月上涨17%，已接近失控状态。财政部的美国顾问杨格说："从来未有通货膨胀像中国现在膨胀的情况，而能避免财政崩溃的。"

1947年2月1日，金价涨至每两40.6万元，美元兑换法币的黑市价格已突破1万元，较上年上涨了将近5倍。2月8日，黄金价格一日五涨，最后收盘价每两突破55万元，2月10日更涨至96万元。法币币值惨跌带动了其他民生必需品价格上扬，日用洋货普遍上涨1倍，米价腾升。据此，由上海引发的金融狂潮迅速向全国蔓延，先是天津、南京等大城市，人们大量抢购黄金美钞，如痴如狂，继而镇江、嘉兴、淮安等中小城市也纷纷效仿，时称"黄金风潮"。到2月16日，国防最高委员会不得不通过《经济紧急措施方案》，决定从当日起禁止黄金、外币买卖及流通，将法币与美元比价调高为12000:1。同日，监察院举行全体监委紧急会议，决定派员彻底清查"黄金风潮"酿成的严重后果与责任者。

在实行金融开放政策的一年多里，央行的外汇储备减少了4.53亿美元，黄金减少了331万盎司，较原先的数量都少了一半。经过这番折腾，法币的市场信用开始丧失，为日后的中央财政破产埋下了伏笔。

如果说，鲁莽、霸道而不计后果的货币及金融政策让普通民众大受其伤，那么，国民政府对于战后产业政策的制定，则给了原本就摇摇欲坠的民营资本以致命性的打击。

一开始，局势似乎在朝市场化的方向推进。战后，以翁文灏、何廉为首的经济部迅速拟定了一份《第一个复兴期间经济事业总原则》的方案，它制订了"战后中国第一个经济建设五年计划"，而其基本的原则是实行"混合经济"模式，按何廉的表述是"在混合经济中的有计划的发展"，就是提倡国营、私营和积极引进外资投入的多种经济成分共存。《总原则》还特别强调把国营企事业的范围限定在军工、造币、

主要铁路和大规模的能源动力经营以及邮政电讯等若干重要公用事业方面。鼓励私营企业在政府经济建设总计划的指导下发展，并由政府在财政、运转设施等方面给予援助，且在实际经营中，享有与国营企业平等竞争的地位、权利和义务。在引进外资方面的开放度也有所增加，规定在任何中外合资企业中，除了董事长一席必须由中国人担任外，不必对外资所占百分比作出限定。此外还特别强调，在政府供职的人员禁止经营和管理任何在其监管职能范围内的企业。《总原则》在最高国防委员会上表决通过，并公告天下。



▲ 1945年上海遣返日侨

以今读之，这份《总原则》的精神与30多年后中国改革开放的思路很有神似之处，甚至在一些表述上都几乎一致。这是1934年之后，中央政府提出的最具市场化精神的纲领性文件。当时的中国经济，百废待兴，确实出现了一个改革的大好时机，美国学者费维恺在他的研究中便认为："政府在收复沦陷区时，其间间隙的时间虽然短暂，本可以实行彻底而公正的税收改革，以抵消通货膨胀的影响，但政府并没有抓住这个机会……收复中国工业较发达的省份，对解决商品供应不足的问题，可能有些希望，但这种希望被事实残酷地粉碎了。"[56]

希望之所以被粉碎，一是顽固的国家主义理念仍是主流，若非决策者的决心，很难被一纸《总原则》否决；二是官僚资本集团已经与国营垄断体系形成了一个制度性的共犯结构，他们成为市场化改革的最大反动力量。经济部里的那些书生当然无法与行政院和财政部的宋子文等官商抗衡。

总而言之，看上去很美的《总原则》自出台之后，就变成一纸废文，徒给后人留下长长的叹息。

在宋子文的主导下，一连串以"中国"或"中华"为名号的国营垄断企业纷纷挂牌诞生：中国盐业公司、中国蚕丝公司、中国植物油料公司、中国造纸公司、中国纺织建设公司、中国茶叶公司、中国石油有限公司、中国渔业有限公司、中华水产公司、中华烟草公司……它们以划拨的方式无偿得到了数以千计质量最好的资产。据经济部统计，到1946年6月，已经接收的2243个工矿企业中，作"拨交"处理的就高达1017个，标卖给民营的只有114个，还不到接收工厂总数的5%。

这些"中"字号企业中，最典型的是宋子文直接控制的中国纺织建设公司。自晚清以来，纺织业就是中国最重要的民生产业，而且长期为民营资本所掌控。在这个领域出现了张謇、荣氏兄弟等众多企业家，它可以说是民营资本集团的最后一块阵地。此次，宋子文利用接收的天赐良机，来了一个大抄底。他接收了日资在华的所有纺织工厂，还将上海、天津等地的众多大型华资纺织厂收入囊中，官僚和国营集团分文未出，一举拿下全国总纱锭的37.6%和全国织布机的60.1%，几乎完全垄断了中国的纺织工业。

据何廉的回忆，他曾与宋子文就纺织业的国营化问题展开过激烈的争论。他以《总原则》为根据，认为政府应该立即把接收的轻工业交给私营企业经营。他还提出了具体的方法："我们可以把敌产作为政府股本搞联营形式，或者规定条件出租，或者干脆估价后出售给私营企

业，以充分利用他们在这方面的管理经验，也有益于市场竞争。”宋子文的回答是：“纺织工业的管理并不十分困难。而且，政府需款孔急，轻纺工业非常有利可图，为什么要让私营企业家获利，而不让政府这样做？”1946年6月23日，上海市商会特别电请南京政府行政院，认为“自政府接收敌伪工厂物资之后，耽于近利，不惜以此为弥补赤字财政之不合理计算，设立中国纺建公司、中国蚕丝公司、台湾糖业公司等，于显然违反经建原则之下，展开与民争利之压迫，以致与此有关之民族工业，危如累卵”，提出为“维护民族工业，已经国营之中纺、中蚕、糖业等公司，迅予改归民营”。此电没有得到回复。

在民国企业史上，孔祥熙对银行业的突袭以及宋子文对纺织业的收网，是两次具有决定意义的“经济战役”，两个数百年间均由民间经营的生机勃勃的重要产业从此被彻底国营化。国民政府把接收的敌产归为国有，使资本国家化，进一步充实了国家资本的力量。从产量计，国家资本从此控制了全国煤的33%，钢铁的90%，石油和有色金属的100%，电力的67%，水泥的45%，纱锭的37%，织布机的60%。此外，铁路和银行早已被完全掌握，一个强大而垄断的国家资本主义格局全面形成。统计显示，到1948年上半年，国家产业资本已经占全国产业资本总额的80%以上。

杨小凯在他的经济史笔记里评论说：“不幸的是，抗战胜利后，这些日本私人资本大多被转化为中国的官僚资本，不但在接收过程中因贪污和不同单位争夺资产而受损，而且以后成为官商不分、制度化国家机会主义的工具……这个国营化也是中国后来制度化国家机会主义的基础，它成为经济发展的主要制度障碍之一。”[57]

1945年10月4日，范旭东突发急病在重庆去世。

在过去的一段时间，他一直在为工厂的复兴忙碌着。早在上年的9月，他与陈光甫、卢作孚等人参加了在美国召开的工商国际开发会议，所有的人都看到了抗战胜利的曙光。范旭东连夜拟订了战后复兴计划，其中包括扩充天津的永利碱厂、修复南京厂、完成四川的铵厂和硫酸厂工程，以及在湖南新建炼焦厂、玻璃厂、水泥厂等，扩建和新建工厂总数为10个。这是一个雄心勃勃的计划。为此，范旭东向美国进出口银行申请贷款1600万美元。1945年年初，在陈光甫的居中帮助下，美方同意了他的申请，不过要求国民政府居中担保。范旭东郑重地向行政院上递了借款报告。数月下来，杳无音信。范旭东数次催促，竟得到宋子文托人传来的转告之词：“如果宋先生出任永利董事长，借款合同可立即由中国银行指令纽约分行签署担保。”范旭东愤而拒绝，他对永利老臣、宋子文的哈佛同学孙学悟说：“近因胜利，看见我们许多高官厚禄的老友，伸长手臂向空中乱抓，实在不过

意，但若辈乐此不疲，民族休矣。”

不久，行政院正式批复，对永利的担保申请“不予批准”。范旭东愤极攻心，一病不起，终于黯然弃世，终年只有61岁。在逝前，昏迷中的他用手拼命向空中抓去，嘴中大喊“铁链……”其临终遗言是，“齐心合德，努力前进”。

范旭东毕生致力于中国化工业的振兴，生为此虑，死不瞑目，实在是本部企业史上顶天立地的大丈夫。他以书生意气投身商业，日思夜想，全为报国，数十年间惨淡经营，无中生有，独力催孕出中国的化工产业。在他的周围环绕着侯德榜、陈调甫、李烛尘、孙学悟等诸多科技精英，他们或出身欧美名校，或就职跨国大公司，原本都有优厚舒适的事业生活，全是被范旭东的精诚感动，毅然追随他四海漂泊，在残败苦寒中尝尽百难。后来的30年里，这些人一直是国家化工业的领导者。“商之大者，为国为民”，说的正是像范旭东这样的人。

范旭东的多年同事侯德榜回忆：“先生当公司总经理三十余年，出门不置汽车，家居不营大厦，一生全部精神，集中于事业，其艰苦卓绝，稍知范先生为人者，胥能道之。”据他的儿子范果恒回忆，即使在生意顺利的天津时期，家里的生活也还是比较拮据的。那时候家里日常食用的大米都是从老家湖南乡下运来的，因为这样比在北京、天津购粮要便宜一些。重庆时期，范旭东的收入经常不够养家，就靠妻子的一些陪嫁首饰帮补家计。范旭东逝后，重庆20多个团体组织追悼会，国共两党领袖都送了挽联，毛泽东写的是“工业先导，功在中华”，蒋介石写的是“力行致用”。

范旭东是不是被宋子文“逼死”的，后世说法不一。不过，在1945年的经济复兴中，民营企业家被彻底边缘化乃至遭到利益剥夺，却是不争的事实。

再看卢作孚和荣德生的遭遇。

卢作孚的战后扩张计划也很庞大。当时，加拿大政府为了防止战后生产萎缩，通过了一个《输出信用保险法案》，由政府为外商担保，向加拿大银行贷款，用以订购该国的工业产品。卢作孚向加拿大订购6艘大型客货轮和12艘中小型客货轮，并因此申请到加拿大三家银行的贷款1500万加元。这一贷款同样需要得到民国政府的担保。因为卢作孚的声望实在很高，蒋介石在他的申请报告上亲笔签字批准，可是行政院和交通部却提出了条件，要求民生将所订购的轮船抵押给政府，在偿清贷款之前这些轮船归政府所有，由政府租给民生使用。这一额外的条件显然埋有伏笔，在日后，政府很可能利用经济危机或信贷紧

缩的办法，逼迫民生还钱，进而控制其股份。这一手法并不鲜见，卢作孚当然不从。他转而向美国买了十多艘退役军用船只，这些船虽然售价便宜，但是改装费是船价的几倍，卢作孚迫于无奈，也只好退而求其次。他还跟民营的金城银行合资成立了一家轮船公司，用银行的钱购进三艘新船。民生的加拿大贷款案一拖再拖，后来还是达成了，但是，等这些船交付的时候，已经是兵荒马乱的1948年年底了。



▲ 国民党时期的招商局

民生公司无法从政府那里得到支持，国营的轮船公司却格外滋润。政府控股的轮船招商局成为接收大战中的唯一赢家，它把日伪的所有轮船及码头设施全数吃下。抗战时，民生船只近3万吨，官营轮船招商局只有2.3万吨，其中实际航运的不过0.18万吨。到1947年，轮船招商局的吨位已跃升到了34万余吨，完全垄断长江下游和沿海运输业务，而为抗战付出巨大牺牲的民生公司只有5万余吨。此时担任招商局经理的正是几年前与陈仪一起祸闽被陈嘉庚驱走的“先烈侄子”徐学禹，他竟扬言要“吃”掉民生。这一次，从不发火的卢作孚也无法控制愤怒，他在一个公开的场合当面痛斥徐学禹。他还通过23位参政员在参政会上提案，“招商局应加入民间资本，改组为民营轮船公司，使能与其他民营轮船公司平等分配航线范围，以发展我国航业”。此议理所当然地被宋子文否决。为了表达对民生的“尊重”和补偿，政府拨了几艘登陆艇给卢作孚，卢作孚不无怨气地说：“其实，这东西男不男、女不女的，改装都不好改，现在还放着没动。”

荣家碰到的情况更荒唐。战争一结束，被压抑了8年的荣家顿时觉得翻身之日到了。1945年10月，荣德生的二儿子荣尔仁向行政院递交了《接收日本纱厂及人造纤维厂的建议书》，提出在中国的日本纺织厂应予接收，“分配给在战时受到损失并在后方作出贡献的厂，按损失的程度，给以赔偿”。他还拟出了准备接办的日商纱厂名单，纱锭总数约30万锭。谁知在那时，宋院长正一门心思地筹建他的中国纺织建设公司，荣尔仁的建议书当然不被采纳。仅仅一个月后，行政院就决定所有敌伪纱厂全部改为国营。荣德生以老资格实业家的身份向政府上书，他忧心忡忡地写道：“日本纱厂接收后，全部改为国营，亦是与民争利，以后民营纱厂恐更将不易为也。若论国家经济，统治者富有四海，只需掌握政权，人民安居乐业，民生优裕，赋税自足……若措施一差，误入歧途，虽千方百计，终难平稳。因知富强非难事，只在用之当与不当耳。能用民力，不必国营，国用自足。不能使用民力，虽一切皆归官办，亦是无用。因官从民出，事不切己，徒然增加浪费而已。余近见政府措施孽谬，有失民心。”荣德生的这段表述可圈可点，至今仍是普世道理，可惜不为当政者闻。

可笑的是，荣家想从接收大战中分一杯羹的梦想落了空，而他们原有家产的收回也费尽了心力。申新一厂、八厂在战时被日本人强占，很多设备被拆装到了日商丰田纱厂。国民政府在接收时全当敌产没收，并入中纺建，再不返还荣家。福新三厂、六厂也同样被日本人占有，接收乱景期间，其粉麦粮仓被粮食部特派员全部接收散卖，到返还时只剩下两个空荡荡的厂房。申新四厂在战时迁移到汉口，日军陷城后

未及搬走，在那里留有2万纱锭和400台织布机。当荣家派人前去收回时，发现联勤总部的第二修理厂已经在那里开工了，厂房里的所有纺机早被当作敌产没收。荣德生很感慨地说："接收手续之烦，过于创建……层层推诿，官说官话，不顾民瘼，比之日人，不相伯仲。数年之间，变质至此，大可慨叹。"其失望之情跃然纸上。

这段时间还发生了一桩对荣家来说更惊心的事情，那就是70岁高龄的荣德生遭到了绑架。事发1946年4月25日，荣德生在去江西路总公司的路上，被3个冒充为淞沪警备司令部的绑匪掳走，绑匪开价100万美元。荣德生被绑票，新闻轰动全国，蒋介石震怒，下令限期破案，淞沪警备司令李及兰因此引咎辞职。34天后，荣德生以50万美元被赎回。又过了37天，警备司令部宣告破案，15人被捕，其中8人被判处死刑。荣家为救老爷子四处打点，先后又花去60万美元。荣德生还亲自登门向指挥破案的军统局老牌特务毛森致谢，送上金表一只、金笔一对。毛森因本案声名大噪，后来当上了上海市警察局局长。数十年后，根据淞沪警备司令部稽查处有关人士的回忆，荣案幕后的主导者不是别人，正是毛森自己。

企业家在战后的遭遇宛若一部辛酸史。8年前，从东南沿海随国民政府千山万水迁至大后方的企业大多成了无人照顾的"弃儿"。1945年8月，因为实在不堪压迫，130名内迁工厂代表集体到行政院请愿，要求给予贷款、协助复员。宋子文在接见他们时轻描淡写地说："中国以后的工业，希望寄托在美国的自动化机器上，你们这批废铜烂铁，济得什么事呢？"闻者顿时手脚冰凉。到1946年的5月，368家迁到陪都重庆的企业只有3家迁回了东部，却有349家已经歇业。那些被国营化的企业也是复苏乏力。经济部承认，到1947年，从日伪接收过来的2411个工业企业，只有852个实际上恢复了生产。

工业萧条导致了两个严重的后果，一是失业人口大量增加，二是通货膨胀持续高烧。国民党政权自执政以来，就对农村改革缺乏热情和经验，其支持者主要来自城市，而现在，城市工人也站到了这个政权的对面，工人罢工此起彼伏。苏珊娜·佩珀教授在《剑桥中国史》中披露，在抗战开始前的1936年，全国有记载的罢工及劳资争议为278起，可是10年后的1946年，光上海一地所记载的罢工及劳资争议总数即达1716起，到1947年，这个数字更上升到2538起。佩珀教授进而写道："国民党政府经常指责工人闹事是共产党职业鼓动家促使的，然而，这些争论问题是现成的，任何人都可有效地加以利用。"[58]

1946年5月5日，国民政府从重庆还都南京，蒋介石的声望在此刻达到巅峰，可是，随着治理无度以及种种政策的失误，很快让人大失所

望。

在种种景象中，最让人诟病和愤怒的，是官僚资本集团的暴富。人们发现，赶走了一个贪婪的孔祥熙，等来的却是一个更霸道的宋子文。民怨郁积，终成沸腾之势。1947年一开春，全国就爆发了一场“驱宋运动”，冲在最前列的仍是那个脾气暴烈的“五四老青年”傅斯年。

1947年2月15日到3月1日，傅斯年连续在《世纪评论》和《观察》杂志上发表三篇讨宋文章，国内舆论为之激荡。这三篇文章分别是《这个样子的宋子文非走开不可》、《宋子文的失败》、《论豪门资本之必须铲除》。傅斯年痛骂说：“古今中外有一个公例，凡是一个朝代，一个政权，要垮台，并不是由于革命的势力，而是由于它自己的崩溃。有时是自身的矛盾、分裂，有时是有些人专心致力，加速自蚀运动，唯恐其不乱，如秦朝‘指鹿为马’的赵高，明朝的魏忠贤，真好比一个人身体中的寄生虫，加紧繁殖，使这个人的身体迅速死掉。”在历数了宋子文的种种恶行后，傅斯年表示自己“真愤慨极了，一如当年我在参政会要与孔祥熙在法院见面一样，国家吃不消他了，人民吃不消他了，他真该走了，不走一切垮了。当然有人欢迎他或孔祥熙在位，以便政府快垮。‘我们是救火的人，不是趁火打劫的人’，我们要求他快走……不然，一切完了……国人不忍见此吧？便要不再见宋氏盘踞着”。

傅斯年对宋子文式的官商进行了深刻的挞伐，他称宋子文有着“无限制的极狂蛮的支配欲”，通过中国建设银公司，经营或收买下戚墅堰电厂、首都电厂、既济水电公司、淮南煤矿、鄱乐煤矿等厂矿，变“国营”为“宋营”。他尖锐地指出，不能说宋子文身上一点儿没有“都市性、现代性、民主性和世界性”，但他明显多了些虚伪、自私和霸道。傅斯年写道：“他的中国文化，请化学家把他分解到一分子，也不见踪影的。至于他的外国文化，尽管英国话流畅，交些个美国人（有美国人说，看他交往的是些什么美国人，便知道他是什么人）是绝不登大雅之堂的……说他不聪明吧，他洋话说得不错，还写一笔不坏的中国字（我只看到报载他的签名），说他聪明吧，他做这些事，难道说神经有毛病吗？”他因而认定，在宋子文的身上更集中地反映了旧中国“官僚阶级与资产阶级的共生现象”。

读傅斯年这三篇充满了火药味的战斗性文章，让后人十分震撼，其用词之尖刻趋于极致。他甚至直接把孔宋二人比做蒋介石的“胯下之物”——“虽皆为介公之‘老二’，是胯下的‘双扇活宝贝’，然而却又是对头”。这几乎是连“最高领袖”也一锅骂了进去。他还生动地比较了这两个当世最大的官商，说“两家的作风不尽同。孔氏有些土货样色，号称他家是票号‘世家’，他也有些票号味道，尤其是胡作非为之处。

但‘世家’二字，我曾打听他的故人，如严庄监察使，那就真可发一笑了。这一派是雌儿雏儿一齐下手，以政治势力，垄断商务，利则归己，害则归国，有时简直是扒手。”而宋氏作风又不一样，“他的作风是极其蛮横，把天下人分为两类，非奴才即敌人。这还不必多说，问题最重要的，是他的无限制的极狂蛮的支配欲，用他这支配欲，弄得天下一切事将来都不能知道公的私的了……这还不能算完，今天我们要觉得晋惠帝不愚，因为他听到公园里蛤蟆声，他问是公的私的。今天一切事都引不出公的私的”。

傅斯年写道：“孔宋失败的一个原因，由于他们的‘清廉’程度，孔则细大不捐，直接间接；宋则我生你死，公私一齐揽络来把持。前者贪欲过于支配欲，后者支配欲过于贪欲。虽然形状这样不同，而有好多相同之点，我今天只说一件，就是两个人绝对是以买卖为灵魂的，绝对相信他所相信那一种形态的自由买卖，尤其显著的色彩是自由在己，买卖在公……孔宋二氏这样一贯的做法，简直是彻底毁坏中国经济，彻底扫荡中国工业，彻底使人失业，彻底使全国财富集于私门，流于国外……唐朝的秕政，是和黄巢相辅而行的，明朝的秕政，是和张（张献忠）李（李自成）相辅而行的。今天孔宋二氏之流毒，是共产党莫大的本钱。还是先检讨一下自己吧！”

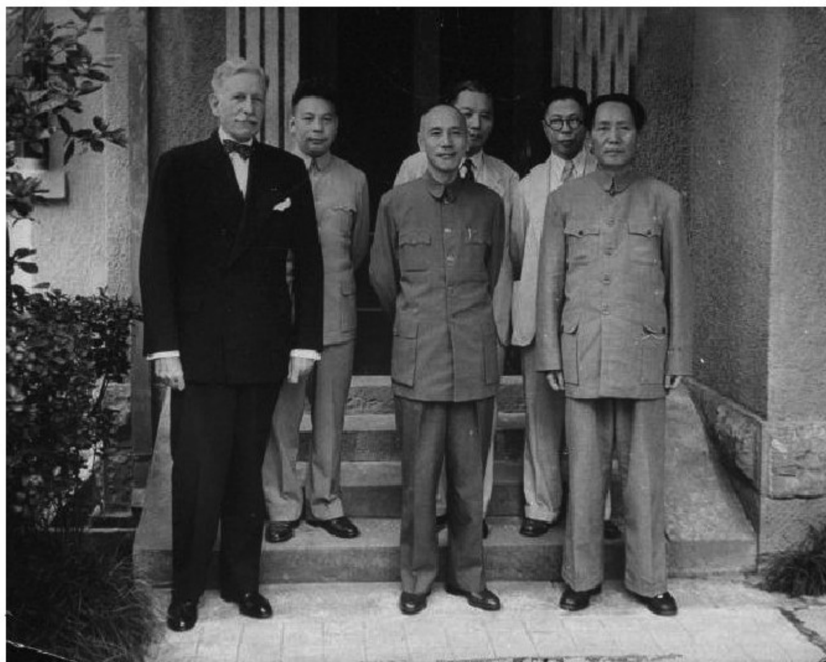
傅氏坚决主张由政府公开没收或征用孔宋两家吞公营私的非法财产，“总而言之，借用两家财产，远比黄金拢回法币多，可以平衡今年预算。所以要征用，最客气的办法是征用15年，到民国五十一年还他们本息，他们要的是黄金美钞，到那时都可以的”。

就在傅斯年猛烈炮轰宋子文的时候，上海正爆发“黄金风潮”，而孔宋家族也爆出一个天大的丑闻。如前所述，在实行金融开放政策的一年多里，国库的外汇和黄金储备都少了一半，可是，这些财富中的大部分都以曲折的方式进入了孔宋家族的钱库中。在这期间，央行以稳定市场为理由，向市场抛出3.81亿美元，而孔宋家族背景的孚中公司、扬子公司和中国建设银公司竟结汇3.34多亿美元，占了总额的近88%，其中大量用于炒卖黄金和进口奢侈品，抢夺市场暴利。监察院在事后调查的报告书中披露：“关于政府机关申请外汇案件，以当时政院主管外，审核工作既无一定审核机构，又无详细法规，核准时或由政院行文，或由宋前院长个人决定，以便条手谕央行拨售外汇，其未经正式程序，显有未合之处甚多。”宋子文以经济学博士的学养和对英美体制的追捧，当然知道制度设计的重要，可是，他却罔视国纲，以自己的一支笔掏空了半个国库。

3月1日，就在《观察》刊登傅斯年第三篇文章的当日，宋子文在巨大舆论压力下，不得不即刻提出辞职。为了平息民愤，在这年秋天的国

民党中央常务委员会上，宋子文当场宣布将他在中国建设银的股权全部捐献给政府。当他说出这些股权的价值时，全场大官们还是被吓了一大跳，是1800亿元。 59

回望1945年8月之后的中国，是一个让人兴奋而备受煎熬的时刻，正如历史学家陈寅恪在日本投降当日所预感的那样，真正是“喜心题句又成悲”。



▲ 1945年毛泽东在重庆与蒋介石、美国大使合影

从抗战结束的那一刻起，蒋介石的眼睛就是一直死死地盯着中国西北角那个叫延安的地方，这位坚信“攘外必先安内”的政治家即便在国家最危难的时候，也从来没有放松对共产党的打压。现在，“最后的解决时刻”终于到了，他把军事以外的所有国政都交给了妻兄宋子文，自己则集中精力于这个缠绕了他将近20年的心头大患。

再来看延安方面在战后的行动。在上一章节，我们透过杰克·贝尔登和陈嘉庚等人的眼睛看到了一个高效、亲民和简单的新生政权。抗战结束后，毛泽东一方面抓紧军事上的战备，派遣林彪等人赴东北，整编那里的抗日武装，并与苏联红军结成联盟，另一方面则酝酿开始土地改革运动。从1946年起，各解放区开始了以“反奸、清算、减租、减

息”为主题的土改运动，直接从地主手中获得土地，分配给失地农民，以实现耕者有其田。这一土改涉及解放区的1.6亿农村人口的利益，它成为广大农民拥护共产党的最主要的动因之一。于是，当国民党在城市和农村日渐失去所有社会阶层的支持时，共产党人则从土地改革里赢得了人心。[60]

1945年8月28日，毛泽东率领中共代表团飞抵重庆，与国民党和平谈判，举国屏神瞩目。毛泽东以9年前的旧作《沁园春·雪》书赠词人柳亚子，词曰：“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚。一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕。俱往矣，数风流人物，还看今朝。”这首词豪气冲天，倾倒众生。10月10日，双方签署《双十协定》，承认了和平建国的基本方针，海内一时欢腾，各城烟花燃放，以为和平指日可待。

谁知，烟花终是一个幻觉。就在重庆谈判期间，国共军队已经在河北、山西开打。10月初，刘伯承、邓小平的部队歼灭了阎锡山的3.5万人。1946年6月26日，蒋介石以193个旅、158万兵力，向各解放区发动了全面进攻。

在8年抗战仅仅结束了10个月后，内战爆发了。

【企业史人物】孔宋模式

傅斯年称宋子文“着实是100年不遇的怪物”——作为显赫的宋氏家族的长子，曾在哈佛大学接受了最先进的文化教育，思想、说话和写字时都喜欢用英文而不喜欢用中文，唯独对权力和财富的贪婪是中国式的。因此傅斯年说：“在今天宋氏这样失败之下，他必须走开，以谢国人。”[61]

宋子文“走开”半年后，又被蒋介石任命为广东省政府主席。他到任后的第二天就接见美国石油大王洛克菲勒，跟他商谈在广东开矿的事宜，接着跟潘宜公司接洽黄埔港的建设工程，决定把海南的铁矿石卖运日本。以他过往的行为来看，实在分不清这些到底是公事还是私事，或者根本就是“公私事”。

1949年，国民党政权的覆灭已成既定事实。1月24日，宋子文辞掉省政府主席之职，逃往香港，6月10日远遁美国。蒋介石到台湾后，多次电催他回台“共济时艰”，他予以拒绝。1952年10月，国民党召开第七次代表大会，通过“党内重大整肃案”，开除了一批“不忠贞”的重要党员，名单之中，孔祥熙位居第一，宋子文位居第二。而在3年前中国共产党公布的国民党战犯名单中，排第一的是蒋介石，第二也是宋

子文。在国共两份名单中，他居然能同时出现，而且都高列次席，这大概是宋子文式人物在中国政治舞台上的一个象征性定位。

宋子文赴美后完全淡出政坛，1958年，他到香港一游，1963年去了一次台湾。据《宋家王朝》记载，宋氏三兄弟在余生“疯狂地从事石油股票、商品期货和新技术交易”。他的女儿冯宋琼颐在2008年的一篇回忆短文中则描写说：“他每天在纽约中央公园散步，午后小憩，与朋友共品美味小吃，观看美式足球，打牌，和外孙们一起捉迷藏。先父既对医学津津乐道，也会为证交所的新上市公司兴奋不已。”[62] 1967年，孔祥熙在纽约去世，他没有去参加葬礼。西格雷夫认为：“在晚年岁月里，他们之间没有什么感情可言。”1971年4月25日，宋子文在美国旧金山的友人家中用晚餐，因进食导致窒息，突然摔倒，未等到送至医院抢救就辞世了，时年77岁。

跟孔祥熙一样，宋子文到底有多少资产，至今是一个谜。《不列颠百科全书》称，“据说他是地球上最富有的人”，《亚洲华尔街日报》则把他列入人类历史上曾经最富有的50人之一，并认为“20世纪40年代宋子文可能已是全球首富了”。美国总统杜鲁门对宋子文侵吞美援的行径一直耿耿于怀，在接受作家默尔·米勒采访时，他曾破口骂道：“他们全都是贼，没有一个不是贼……他们从我们送的38亿美元中，偷了7.5亿美元。他们偷了这笔钱，把它投资在圣保罗的房地产中，有些就投资在纽约这里。”[63]

而他的后人则对此全盘否认，据他们提供的宋子文档案，1940年左右宋子文的财产为200万美元，到1971年宋子文去世时，加上房产等变卖，他的总资产是800万美元，扣除200多万美元税款后，宋子文留给夫人张乐怡的遗产为500多万美元。

后人研究宋子文这个“大怪物”，不仅仅好奇于他到底弄走了多少钱，更在于他是一个怎样的“制度性产物”。

在中国的舆论界和经济思想界，对孔宋式人物的批判往往趋于道德化谴责，而很少从制度层面进行反思和杜绝。汉娜·阿伦特在《极权主义的起源》一书中指出，事实上，在中西方的哲学传统中，思想家们从来不相信有一种“彻底的恶”。中国儒家认为“人之初，性本善”，而在西方神学里，魔鬼也是天使出身。康德用“反常的恶意”来描述恶行背后、可理解的动机。因此阿伦特认为，“只有一件事情似乎是可以辨别出来的，我们可以说，彻底的恶与一种制度同时出现”[64]。对官商文化以及模式的思考，也必须建立在对经济制度的研究上。

曾经当过国民政府上海市市长、台湾省省长的吴国桢在《吴国桢的口

述回忆》一书中谈及孔宋模式与制度的互动。他说，按照政府的有关法令来说，孔宋的豪门资本所做的一切确实没有问题，一切都是合法的，因为法令本身就是他们自己制定的。比如，当时没有人能得到外汇（因申请外汇需要审查），但他们的人，即孔祥熙的人是控制财政部外汇管理委员会的，所以就能得到外汇。每个人都得先申请进口必要的货物，但他们却有优先进口权，因此，尽管他们的确从中国人民的血汗中发了大财，但一切仍然是合法行为。吴国桢是普林斯顿大学的哲学博士，他的话很平实，却刨到了官商模式的根子——在中国式的贪腐行为中存在两种模式，即“非法性贪腐”与“合法性贪腐”，后者是结构性和制度性的，因而更隐蔽，并对国家机器构成更大的危害。再以宋家为例，宋子文长期担任官职，而他的两个弟弟宋子良和宋子安则在商界服务，兄弟联手再加上亲信密布，制度对他们来说只是一块遮羞布或可利用的工具。在1946年3月的国民党六届二中全会上，有人援引《公务员服务法》中“公务员不得兼营商业或公司银行的董事长总经理”之条款，批评宋子文既是行政院院长，又担任南洋烟草公司、香港广东商业银行及中国建设银公司的董事长。宋子文答：“到我做了官，所有董事长职务都已经辞掉了，所以说我提倡官僚资本，实在不敢当。”而事实上，他把这些职务都让给了他的两个兄弟。

在近现代的百年企业史上，出现了三个很典型的官商，一是胡雪岩，二是盛宣怀，三是孔宋家族。他们均为当时的“中国首富”，他们的身份亦官亦商，是为“红顶商人”，其财富累积都与他们的公务事业有关。若要进行比较，我们可以看到五个特点：

第一，胡雪岩在资产关系上还是比较清晰的，他的财富大多来自为左宗棠采办军购，在这期间上下其手，暗吃回扣。到了盛宣怀就官商难分了，官股私股交错在一起，用当时人对他的议论便是“挟官以凌商，挟商以蒙官”，“害则归公，利则归己”。而至孔宋一代，则是公开分立，私下自肥，甚至以国家名义收购，以私人身份瓜分。

第二，他们在国家事务中担任的重要性日渐持重。胡雪岩不过是一个从二品顶戴的挂名道员，盛宣怀已是实授的一品大臣，孔宋更是一国行政之首脑，两人主管国家财政的时间前后整整20年。胡、盛及孔宋的资产，一个比一个庞大，而且敛聚的效率越来越高。

第三，制度化特征越来越明显。如果说胡雪岩的化公为私还是盗窃式的，那么，盛宣怀就已经演进到股份化了，而到孔宋手上，则是手术刀式的精致切分。他们更善于利用宏观经济制度的设计和执行为自己谋私，每一次经济危机、重大经济政策变革、重要发展机遇，往往都是他们获取财富的最佳时机。官僚资本的累增还有一个特点，那就

是，无论经济景气的高涨或暴跌，都是它进行扩张的机会点，它似乎只与动荡有关，孔宋财富最暴涨的时候正是国难民困的八年抗战期间。

第四，资产的增加呈金融化趋向。胡、盛的财富大多以实业的形态呈现，特别是盛宣怀，包括稍晚于他的周学熙等人，在办实业上都很有经验。在某种意义上，他们的财富来自社会增量。而孔宋则对实业毫无兴趣，他们以金融家的手段直接从存量的社会资产（无论是国有资本、民营资产还是国际援助）中进行切割，因此，他们对经济进步的贡献更小，正当性更差，民愤也更大。

第五，所得财富均“一世而斩”。因为资产积累的灰色性，这三大官商家族的社会名声毁大于誉，在其晚年以及身后往往面临重大的危机。

胡雪岩一旦失去左宗棠的庇荫马上财尽人亡，盛宣怀的财产在清朝灭亡后遭到查封，孔宋两人更成为人人喊打的“国贼”。

通过胡、盛及孔宋这三个案例的递进式暴发，我们不得不说，自晚清到民国，中央政权对经济的控制力不是在减弱，而是在逐渐加强，国营垄断力量的强化以及理性化构建成为一种治理模式，也正因此，与之寄生的官僚资本集团也越来越成熟和强悍。所以，如果不能从制度根本上进行清算，特别是加强经济治理的市场化、法治化和民主化建设，那么，官商模式的杜绝将非常困难。

还有一个十分隐秘的、必须警惕的现象是，每一次对官僚资本集团的道德性讨伐，竟可能会促进——或者被利用来进行——国家主义的进一步强化。因为人们在痛恨官僚资本的时候往往是以国有资产的流失为对照的，所以在痛批中往往会忽略两者的互生结构。如果制度没有得到根本性的改革，那么，一个官僚资本集团的倒台往往意味着另外一个官僚资本集团的崛起。在20世纪40年代中后期，孔宋集团被清理后，国民政府的贪腐现象并未被改变，甚至有变本加厉的趋势，最终成为政权覆灭的重要诱因之一，所以，何廉曾哀叹，孔宋下台，官僚资本“未伤毫末”。

在某种意义上，对孔宋模式的反思与清算，迄今尚没有真正破题。

1948 最后的“打虎”

列车轧在中国肋骨上，

一节接着一节社会问题；

比邻而居的是茅屋和田野间的坟，

生活距离终点这样近。

——辛笛：《风景》，1948年

1948年春天，《国史大纲》的作者、无锡籍历史学家钱穆回到家乡，应邀在荣德生创办的江南大学任教。他住在荣宅的楼上，每到周六下午，荣德生夫妇都会从城里来，住在楼下，周日下午离开。晚饭后，他们必定会在楼上或楼下畅谈两小时左右。

钱穆问荣德生：“毕生获得如此硕果，有何感想？”荣德生答：“人生必有死，两手空空而去。钱财有何意义，传之子孙，也没有听说可以几代不败的。”接着，荣德生提到他在南通修建的一座大桥。早在1934年，荣德生60大寿，他发愿在无锡、常州一带，造桥百座以惠乡里，历数年建成大小桥梁88座，其中一座宝界桥，全长375米，宽7.6米，60个桥墩（以示60大寿），时称“江南第一大桥”。荣德生对钱穆说：“一生唯一可以留做身后纪念的就是这座大桥，回报乡里的只有此桥，将来无锡人知道有个荣德生，大概只有靠这座桥。”[65]

就在他们促膝交谈的那段时间，申新纱厂的经营正让荣德生焦头烂额。他连维持生产的流动资金都无法凑齐，向国有银行申请购棉贷款手续繁杂，不仅缓不济急，而且得贷很难。在这种情况下，荣家只好靠抛售期货来换取部分现金，可是栈单抛出后，棉花不易及时补进，花价却天天上涨。所以空头栈单抛得越多，亏得越大，而且到期客户来提货，很多不能兑现，所谓“生意”，已是穷途末路。



▲ 国民党的装甲部队

所以，荣德生的悲观，并不仅仅因为对生命无常的感叹，更是对当时经济和国事的茫然。对于企业家群体而言，那真是一个没有未来的春天。

自从内战开打以来，国民党的局势江河日下。开战之初，国共军队的兵力对比是430万比127万，前者的装备远远优于后者。更重要的是，它拥有整个国家机器以及得到了美国政府的支持，所以，蒋介石曾预言："在3～6个月内，就可以消灭共产党。"可是，国军几乎每战必败，节节溃退，美国顾问巴大维将军的观察是："自我到任以后，没有一仗是由于缺乏军火装备而被打败的。"[66] 到1947年秋天，解放军已经控制了东北和中原的大部分地区，国共兵力对比改变为365万比249万，国民党人的乐观气焰荡然无存。

1948年的中国，是真正意义上、最混乱的国家。它符合一个"坏时代"的所有特征——让人回想起1910年前后的晚清：人人知道这样下去是不行的，甚至很多人都明白好的道路、好的办法应该是怎样的，然而，就是无法改变现状，于是，只能眼睁睁地看着自己和这个时代一起沉沦下去，终而同归于尽。在这种泥沙俱下的坏时代里，越是激烈的变革越容易导致局面的进一步恶化。

早在战事初起的1946年9月，《大公报》主笔王芸生就在《中国时局前途的三个去向》一文中描述了当时的经济现状：“一面倒地靠洋货输入，国家的财政又一面倒地靠通货膨胀。物价狂涨，工资奇昂，人民憔悴，工业窒息，独独发了官僚资本与买办阶级。政府天天在饮鸩止渴，人民天天在挣扎呻吟，如此下去，则洪水到来，经济崩溃，已经不是太意外的事了。”《观察》的创办人储安平则在1947年3月的社论中对社会各阶层进行了分析：“现政权的支持层原是城市市民，包括公教人员、知识分子、工商界人士。现在这一批人，没有人对南京政权有好感。国民党的霸道行为作风使自由思想分子深恶痛绝；抗战结束以来对公教人员的刻薄待遇，使他们对现政权赤忱全失；政府官员沉溺于贪污作弊，他们进行种种刁难，使工商界人士怨气冲天；因财政金融失败以及内战不停而造成的物价暴涨，使城市居民怨声载道。”

王芸生和储安平所描述的景象，在后来的两年里一点也没有得到改观。接替宋子文出任行政院院长的是蒋介石的长期幕僚长张群，他虽然也力图变革经济，但是，却始终成效甚微，不得其法。随着战事的推延，财政状况变得越来越恶劣，国库收入仅占支出的5%，军事开支的比重高到惊人，仅东北军费就占了支出总额的40%，政府财政实际已经破产。

市场的表象，反映出来的就是无法控制的通货膨胀。国统区的物价如同一匹脱缰的野马。

1947年7月24日美联社发了一条电讯，它给出了一个很具讽刺意味的物价比较：法币100元可买的物品，1937年为两头牛，1938年为一头牛，1941年为一头猪，1943年为一只鸡，1945年为一条鱼，1946年为一只鸡蛋，1947年则为1/3盒火柴。

据《大公报》1948年8月16日的统计，以战前的生活指数为比较，8月上半月的食物价格上涨了390万倍，住房价格上涨77万倍，衣着价格上涨652万倍，比7月下半月平均上涨90%。为了表达具象化，当天报纸用花边新闻的方式圈出一条短讯：“大饼油条，每件10万元。”《观察》杂志在《7个月来的中国经济情势》一文中也给出了相同的数据分析：“8年多的长期抗战，物价不过涨了2400倍。胜利迄今还不满3年，上海物价较之民国三十四年（1945年）却已涨了1.4万倍。尤其今年以来，更是惊人。7月第三周的物价总指数为战前的478万倍，较之去年12月最后一周上涨30倍。纺织、燃料、食物这些主要必需品价格的剧烈上涨，是人民生活负担加重，造成人心恐慌的由来。”[67]

以今视之，1948年的恶性通货膨胀是由下述四个原因综合造成的。

第一，也是最重要的一条，就是财政收支不平衡。入不敷出，财政只好全靠发行新钞票支撑。1947年，法币发行量达30多万亿元，为上一年的10倍，比1945年则增加25倍。到1948年第二季度，法币已发行660万亿元，相当于抗战前夕发行额的47万倍。乱发钞票的结果当然只有一个，那就是诱发通货膨胀。

第二，全面内战破坏了生产力，工农业的生产衰落自然导致税源枯竭。为了支持战争，国民经济仍以重工业为主，民生领域百业萧条，因此催动消费类物价的持续上涨。而在农村地区，大量农田成为战场，劳动力被成批成批地征兵入伍，粮食产量持续下滑，农村生产力被破坏到了极点。

第三，吏政败坏，官僚及军阀趁火打劫。各地政府的苛捐杂税加剧了官民矛盾。在河北省，一亩地要出一石捐税，最低的也要五六斗，赋税竟超过了收成。国民党军队每到一地，即由其党政军一体组成“军民合作站”，向各村低于市价一半，强征军需日用品，人民因此把国民党改称为“刮民党”，并高喊“国民党万税”。金融家资耀华在回忆录中记载说：“中央银行包机向各地运送现钞支付军费，各地军政长官则马上将之转换成黄金美钞，然后又各自私包飞机运回上海投机套卖。中央银行向北运送钞票的专车，有时竟出现行至半途即掉转车头南开的怪事。”[68] 国共军队在江苏徐州一带曾长期对峙，这里本非工商业码头，却因成为军事重镇，银行钱庄相继增开分行，套买金钞。

第四，市场分裂，导致原料紧缺。东北和华北平原地区是中国最主要的粮食、原棉和矿物产地，自从这些地区被解放军夺取后，国统区工厂的原料供应顿成难题。据《中共冀鲁豫边区党史资料汇编》显示，当时的边区政府实行了严格的商品禁运出口名单，其中最重要的就是粮棉、牲畜和铜铁金属。1947年，全国的棉花产量为1100万担，国统区的企业能收到的只有30%，纺织业因此减产两成，其他如橡胶工业和制药工业，停工均达三成，钢铁工业的70%陷入半停产泥沼。像济南这样的大城市，四面都是解放区，形同孤岛。到了1948年年底，随着东北全境和河北唐山被解放，上海的钢铁和煤炭供应全数停摆。为了拯救上海，1949年2月，国民党政府只好委托杜月笙以全国轮船业联合会理事长的名义致电毛泽东、周恩来，请求允许上海轮船到北方港口，以面粉换煤炭。毛、周复电同意，杜月笙把30万吨面粉拉到秦皇岛港，换走10万吨开滦煤，这才解了上海的断煤之虞。由此事可见，强弱易位已成不可逆转之事实。



▲ 1948年，女工因纺织厂暴动事件接受搜身

通货膨胀导致民不聊生，怨声载道，国民政府不但在治理上束手无策，而且还打压民主人士和报刊，试图钳制言论。1946年7月11日和7月15日，民主教授李公朴和闻一多在昆明被国民党特务杀害。1947年5月20日，南京爆发6000名学生大游行，高喊“反饥饿、反内战、

反迫害”口号，军警武力弹压，《文汇报》、《新民报》和《联合晚报》不顾禁令如实报道，上海警备司令部以“连续登载妨害军事之消息及意图颠覆政府破坏公共秩序之言论及新闻”为由，下令查封三报，一日封三报，创民国首例。到1948年，几乎所有的自由知识分子都已经心灰意冷，《观察》主笔储安平在这年7月的社论中写道：“我们愿意坦白说一句话，政府虽然怕我们批评，而事实上，我们现在则连批评这个政府的兴趣也已没有了……说了又有什么用处？我们替政府想一想，一个政府弄到人民连批评它的兴趣也没有了，这个政府也就够悲哀的了！可怜政府连这一点自知之明也没有，还在那儿抓耳挠腮，计算如何封民间的报纸刊物，真是可怜亦复可笑！”

一个组织——无论是国家或企业——濒临崩溃的边缘，一定会出于本能，主动地寻求变革突围，这时候，激进或渐进成为两条可选择的道路。耐人寻味的是，在晚清和民国晚期，统治者都选择了激进道路，而最终的结果就是加快了灭亡的速度。1948年3月29日至5月1日，国民党召开“行宪国大”，宣布“还政于民”，蒋介石当选为中华民国行宪后的第一任总统。为了展示改革决心，他改组内阁，由清誉较高的地质学家、当过经济部部长的翁文灏出任行政院院长。

翁文灏很快组成了一个空前豪华的“博士内阁”，其成员绝大多数是毕业于国际顶级名校的博士，翁文灏本人是比利时鲁文大学博士，其他如外交部长王世杰是伦敦大学经济博士和巴黎大学法学博士，教育部长朱家骅、社会部长谷正纲和粮食部长关吉玉都是柏林大学博士，司法部长谢冠生和最高法院院长谢瀛洲是巴黎大学博士，交通部长俞大维是哈佛大学博士，司法部长王庞惠是耶鲁大学博士，上海市市长吴国桢是普林斯顿大学博士。唯一的“土鳖”是财政部长王云五，他是原商务印书馆总经理、大名鼎鼎的“四角号码检字法”发明者。就是这个由博士精英组成的内阁很快吹响了改革的号角，他们推出一套让人炫目的经济改革“组合拳”，从财政货币政策、产业市场化和治理腐败三个方向同时出击，试图挽大厦于既倒。

这是一个无比大胆的、绝地反攻式的改革冲锋，其过程和结局都是可悲和可笑的。在后世的国际金融史上，它已经成为一个最典型的反面教案。



▲ 1948年，上海工人蹲在地上数钞票

翁内阁选中了货币改革作为冲锋的战略突破口。他们认为，几年来的无度发行和通货膨胀已经让法币走到了尽头，因此必须进行坚决的币制改革。王云五提议以中央银行所存的黄金证券作保证，发行金圆券以代替法币，实施的办法是以各地行政力量来收兑或收存民众手中持有的黄金、外币，进一步强化管制经济。这个重大方案很快得到蒋介石的同意，在未作任何可行性分析的前提下，就匆忙出台了。

大改革是从1948年8月19日开始的。这一天，国民党召开中央政治会议，通过由行政院提出的金圆券改革方案，当晚即由蒋介石以总统名义发布《财政经济紧急处分令》，先是通过电台向全国广播，第二天，全国各大报刊均予刊登。该令宣布："从即日起，以金圆券为本位币，发行总限额为20亿元，限11月20日前以法币300万元折合金圆券1元、东北流通券30万元折合金圆券1元的比率，收兑已发行之法币及东北流通券；限期收兑人民所有黄金、白银、银币及外国币券；限期登记管理本国人民存放国外之外汇资产。"全国物价一律冻结在8月19日水平，是为"八一九限价"。决策者深知此次改革的重要性，20日的《中央日报》刊发社论说，"要知道改革币制就像割去发炎的盲肠，割得好则身体从此康强，割得不好，则同归于尽"。

与货币改革配套同时推出的，是国营企业的市场化改革。这一议题已

经被反复讨论了20多年，早在1947年2月，为了平息因“黄金风潮”而引发的物价、金融风波，政府颁布了《经济紧急措施方案》，首次正式提出了国营事业出售以及国有股份减持的政策方案。但是，具体的实施办法却始终没有出台，此刻大厦将倾，国有股出让才被当作救命的药方开了出来。就在金圆券改革的同时，行政院宣布对中国纺织建设公司、国营招商局、台湾糖业公司、台湾纸业公司以及天津造纸纸浆公司等五家大型国有企业进行股权的市场化改组，首先将之改造成股份有限公司，然后向公众出售30%的股份。这五家企业是当时国内规模最大，影响力也最大的国营企业。由于形势急迫，五大公司的改组在短短一周的时间内就匆匆宣告完成，再次显示国家力量的高效与粗糙。

在翁文灏等人看来，出售五大公司的国有资产将达到两个战略目标，一是推动国有企业的市场化改造，二是作为金圆券改革的配套措施。根据他们的计算，五大公司的股份转让总金额是金圆券5.64亿元，折合成法币为1700万亿元，这几乎相当于金圆券发行总额的1/4。以这些实体资产为“实物性储备金”再加上国库里的黄金，足可以保证金圆券的成功以及提升民众的收兑信心。

翁文灏和王云五等人深知，无论货币或产权改革，能否获得成功，关键在于吏治的改革，也就是能否遏制全国的投机力量，把物价真正控制在“八一九限价”上。这时，翁文灏的“博士内阁”得到了一个强大的支持者，他就是蒋介石的大儿子、时年38岁的蒋经国。就在8月20日当天，他以上海经济管制区副经济管制督导员的身份抵沪（督导员由中央银行总裁俞鸿钧兼任），督战全国最大工商业城市上海。举国皆知，改革成败，全系于蒋大公子的上海一役。

蒋经国——这位后来的台湾经济奇迹缔造者对党国腐败已是深恶痛绝，在他的身边团结了一批国民党内部的青年精英。他以青年革命者的姿态出现在上海滩，其意气风发让人想起21年前那个骑着高头大马来到这里的黄浦军人蒋介石，他似乎要在这里重现父辈的光荣，并由此确立在中国政坛的地位。蒋经国在兆丰公园（今中山公园）举行了10万青年大检阅，宣告成立由3000人组成的“行政院戡乱建国大队”和“大上海青年服务总队”，会后举行了声势浩大的示威游行，100多辆摩托车开路，几十辆轻型装甲车和1000多匹战马紧随，后面是数万人的游行队伍，沿路高喊“严格执行八一九限价”、“不准囤积居奇”、“打倒奸商”、“只打老虎，不拍苍蝇”。几天后，他两次率领上海6个军警单位，全副武装地到全市的商品库存房、水陆交通场所进行搜查。为了掌握真实的物价，他微服私访小菜场，抄录当日的蔬菜鱼肉价格。他还成立了11个“人民服务站”，专门接受告密举报。



▲ 蒋经国

上海已经多年不见这样的整肃阵仗，而且，“只打老虎，不拍苍蝇”的口号又实在让人眼亮心动。蒋经国“打虎”是为了达到两个目标，一是控制通货膨胀，以稳定时局，二是打击官僚资本集团，以挽回民心。他自己也深知改革的对象到底是谁，他在日记里写道：“自新经济方

案公布之后，一般市民对币制的改革以及经济的管制，多抱乐观的心理，而政府人员则多抱怀疑态度。两天来，日用品的价格涨得很厉害。扰乱金融市场的并不是小商人，而是大资本家和大商人，所以要开刀就要从‘大头’开始。”

果然，落到他手上的，每只都是“老虎”。

就在《财政经济紧急处分令》颁发的第二天，8月21日的《大公报》刊出记者季崇威的新闻稿《豪门巨富纷纷搜购金公债，隐名之人曾大批抛售股票》，文称：“19日上午，有某匿名之人从南京乘夜车抵沪，下车后不洗面不吃东西，匆匆赶到某熟悉证券号，一个上午向市场抛售3000万股永纱（永安纱厂），照昨天股票惨跌的行市计算，此人大约可获利四五千亿元。”

此文一出，市场哗然，币制改革为国家核心机密，竟然有人抢先得悉倒卖获利。蒋经国用枪逼着交易所交出账目，查出19日抛售股票的两个大户，一个名叫李国兰，是财政部机要秘书陶启明之妻。陶启明供出自己是从财政部主任秘书徐百齐处获悉机密消息的，三人迅即被捕，陶启明被处决。另一个大户名叫杜维屏，竟然是中国黑社会老大、蒋介石多年老友杜月笙的儿子。蒋经国居然也不手软，下令逮捕杜维屏，以金融投机罪交特刑庭公开审理，判刑8个月。

小蒋连小杜都敢打，算是动了真格。在随后一个多月里，64名参与投机的商人被关入监狱，舞弊勒索的上海警备司令部稽查处处长张亚民、第六稽查大队大队长戚再玉、囤积居奇的林王公司经理王春哲被公审枪决。蒋经国决心与投机官商血战到底，他发表《上海何处去》的演讲，说：“我们相信，为了要压倒奸商的力量，为了要安定全市人民的生活，投机家不打倒，冒险家不赶走，暴发户不消灭，上海人民是永远不能安定的……上海许多商人，其所以能发横财，是由于他们拥有本店制造的两个武器：一是造谣欺骗，二是勾结贪官污吏。做官的如与商人勾结，政府更加倍地惩办！”

在蒋经国的铁腕打击下，上海的物价一度稳定在“八一九防线”之内，市民们乖乖地排队将手中的黄金、美钞换成金圆券。蒋经国在自己的办公室里，日夜轮番接见沪上企业家，一一奉劝他们把硬通货拿出来，否则，一旦发现，严惩不贷，此时在上海的刘鸿生就被他生生“劝”出了800根金条和250万美元。到10月份，上海共收兑黄金114万两、美钞3452万元、港币1100万元、银子96万两，合计价值2亿美元。各商业银行也在9月底前将存留的外汇储备向中央银行作了申报。在整个币制改革过程中，上海是收兑成效最好的地区。

蒋经国每打掉一个“老虎”，就好像是在奄奄一息的“党国躯体”上实施了一次电击，他希望有奇迹出现。可是，接下来的一个“老虎”终于是他打不动的了。

9月底，蒋经国在浦东大楼召集沪上的工商业代表开会，重申“打虎”宗旨。与会的杜月笙发言说，“犬子维屏违法乱纪，是我管教不严，无论蒋先生怎样惩办他，是他咎由自取。不过，我有一个请求，也是今天到会各位的一致要求，就是请蒋先生派人到扬子公司查一查。”全场目光齐聚在蒋经国身上，蒋经国当即朗声回应：“扬子公司如有违法行为，我也一定绳之以法。”

扬子公司的董事长是孔祥熙的长子孔令侃。蒋介石的夫人宋美龄没有生育，对这个大外甥视如己出，最是宠爱。在过去的几年里，扬子公司一直是倒卖外汇、走私商品的最大官倒企业，自金圆券改革以来，它又是上海最嚣张的囤积大户。10月7日，蒋经国终于对扬子公司动手了，他下令搜查扬子公司上海总部并查封该公司的所有仓库。第二天，国内各大报争相报道“扬子公司囤积案”，“清算豪门”之声陡起。

公司被查，孔令侃向宋美龄哭诉。宋美龄专程到沪，把两人约到永嘉路孔宅面谈和解，蒋经国不从，姨表兄弟大吵一场，不欢而散。宋美龄只好去搬最后一张王牌。蒋介石当时正在北平前线主持军事会议，被夫人紧急电召，连夜乘飞机赶回处理家事。他将蒋经国痛骂一通，父子交谈不到半个小时，小蒋就垂头丧气地走出办公室。第二天，上海警察局召开新闻发布会，宣布“扬子公司所查封的物资均已向社会局登记”。而积极报道“扬子案”的《大众晚报》、《正言报》被勒令停刊。蒋经国的老部下贾亦斌登门质问蒋经国，扬子案究竟办还是不办了。蒋经国黑着脸，十分消沉地说，我是尽孝不能尽忠，忠孝不能两全啊。

就这样，轰动天下的“扬子案”以如此荒唐的方式落幕，这也意味着蒋经国上海“打虎”行动的戛然终结。扬子公司被“放生”后，蒋经国辛苦建立起来的整肃权威顿时冰散，市场信心瞬间崩溃，从10月起，上海物价再度飞扬。《申报》报道称：“黄牛党无缝不钻，长蛇阵随处可见，绒线香烟西药等物无一不被抢购，药房门外占地待顶更属闻所未闻。”民国著名记者、蒋经国的朋友曹聚仁记载，那些日子蒋经国“几乎天天喝酒，喝得大醉，以至于狂哭狂笑。这显然是一场骗局，他曾经呼吁老百姓和他合作，老百姓已经远远离开他了……有的人提起经国，就说他是政治骗子。有人原谅他，说这都是杨贵妃不好，害了他，蒋先生的政治生命，也就日薄西山了”。

“打虎”行动的半途搁浅意味着货币改革的流产，而翁式改革的另外一

翼，五大国有企业的产权出让也进行得很不顺利。出乎决策者意料的是，这些“香喷喷”的资产也成了无人认领的“弃物”。

从9月10日到11月初将近两个月的时间里，五大企业股票出售情况相当不理想。总共售出的数额是784.43万元，不到向社会计划出售总数的2%。其中，最多的台湾糖业股份有限公司出售了377万元，但也不到计划向市场出售总数的8%。轮船招商局的股票，仅仅出售了5.4万元，不到计划出售总数的0.02%。而天津纸业股份有限公司可供出售的股票甚至只卖出了4000元，用当时媒体的描述是“景象颇为凄惨”。

9月27日的上海《商报》发表社论《国营事业股票为何不受欢迎？》，认为“原因不关发售的技术，而在事业组织的本身……不是意料之外，而在意料之中”。因为，“国营事业既把一部分让给人民”，就“绝非名义上改为公司组织就可引起人民对于投资的兴趣，人民所愿投资的对象，是一有前途有利益的事业”。接着，这篇社论从三个方面进一步分析了售股遭冷遇的原因。

其一是政府出尔反尔，没有信用。“招商局创设的时候本是国营的，后来改为官商合办，最后又收回国营。而现在又要改回官民合营了。”并且，“每次改变都是政府所主动而民股不能参加意见”。“通商、四明、中实、国货所谓小四行者也，本来都是民营银行，政府参加后改为官商合营，现在要把官股收回再改为民营。如此一再更张，投资者觉得毫无保障”，因此怎么可能“踊跃参加”？

其二是国营事业效率差，与民营事业无法相比。“国营事业的行政效率，往往比不上民营事业，这是尽人皆知的事实而不容否认的。国营事业既是事业，事业就要讲求效率。而政府偏偏从种种手续上使国营事业不便讲求效率，岂不是事业本身的损失？至于因此而浪费人力物力财力，更非民营事业所能想象……公司组织的事业，而有官僚化的制度，投资者当然要望而却步了。”

其三是中国的国营事业获得政府的协助少，而为政府尽义务多，改为官商合营企业后，投资者也要跟着赔累。“例如中纺公司对于布的供应，台糖公司对于糖的供应，招商局对于军差的供应，都是民营事业所轮不到的”，但“政府一纸命令，国营事业便首当其冲”。而且，“据说现在的国营事业为了替政府服务，赔累甚多，而对于社会的服务往往顾此失彼，现在改了公司组织，大权仍在政府手中，若是还要公司赔累的话，那投资者岂非也要受累在内”？投资者有了顾虑，对于国营事业的投资当然会“踌躇不定了”。

这一番分析基本上反映了当时企业家及普通投资者对改革的判断，其

背后其实就是两个字——“失望”，对过去失望，对现在失望，对未来失望。从一项重大变革的推出时机，可以清晰地判断出主政者的改革诚意与决心，也从而决定了它的成败。此案对后世的启发在于：其一，任何改革都必须建立在信心、信任和信托的基础之上；其二，涉及国有资产的市场化改革宜在宏观景气上扬及政策稳定的前提下进行，如果等到经济危机总爆发或时局发生大动荡，则成效甚微，甚至会产生致命的负面效应。

至此，轰轰烈烈的经济改革全盘惨败。



▲ 1948年上海街头排队用纸币兑换金条的人群

11月1日，行政院无奈之下只好同意开放粮食价格，限价政策全面瓦解。第二天，翁文灏公开承认经济改革失败。他表示，政府在平衡收支、阻止资金外流、取缔高利贷、增加银行存款等所有方面均无建树，他和王云五分别引咎辞职。同日，蒋经国在上海作告别演讲，他说：“检讨七十来天工作，深感新的力量尚未成熟，而反动势力已结成一条战线，狼狈为奸。我们有高度的情绪，坦白的胸怀，但尚缺乏斗争经验，不足以对付老奸巨猾的经济敌人。”言罢，蒋经国黯然离沪。他后来施展自己的抱负，创造了“东亚四小龙”的台湾经济奇迹，并成为亚洲最优秀的地区领导人之一，不过这已是整整30年后的事情了。

金圆券改革失败的后果是灾难性的。翁内阁倒台后，经济重新陷入混乱，通货膨胀呈现报复性上涨的态势，物价狂涨速度甚至超过改革

前。以上海的食品为例，在8月23日，每袋大米（计171磅）售价20元金圆券，每袋面粉（计49磅）售价7元金圆券，食油每22加仑售价58元金圆券，到11月6日，已分别上涨到240元、73元和550元，升高10倍左右。《申报》报道，上海正泰新棉布店，最多一天换了16次牌价，职员一个月的工资只能买一块肥皂。11月10日，首都南京发生了大规模的抢米风潮，警察开枪都不能禁止疯狂了的市民，当日有22家米店遭劫。金圆券以无与伦比的贬值速度，成为中国乃至世界货币史上的一则笑话。 69

以经济治理的角度客观分析翁内阁的此次激进改革以及蒋经国在上海70多天的“打虎”，可以说，这是一场注定要失败的理想主义式挣扎。让人意外的仅仅是，它竟以如此快速而无耻的方式完结。

以当时财政收入的羸弱，试图用金圆券替代法币的办法来稳定物价和人心，根本就是异想天开的“豪赌”，再加上国民党军队在战场上的节节溃败，改革失败只是时间和方式的问题而已。张公权日后便分析认为：“政府孤注一掷地把它的政治威信和前途押在那次短命的货币改革，即实行金圆券方案上。这只足以说明，政府的政治力量已不复存在，人民对它的信心已扫除净尽，从而加速其最终的垮台。” 70

蒋经国在上海的“打虎”，是国民党系统内的青年精英拼力拯救政权和经济的最后一战，在操作层面上，它有很多可以商榷的地方。最重要的一点是，管制有力而供应不足。蒋经国用口号、冲锋枪和“打老虎”强制性地压住了物价的上涨，但是，却没有在增加供应上下工夫。而他逼着工厂和商店把商品拿出来销售，事实上转嫁了改革的成本，造成企业家或陷入停产或阳奉阴违。锦江饭店创始人董竹君在自传《我的一个世纪》中描述了她的应对之策：“当时我的办法是，借进金圆券囤积货物，一等金圆券贬值、崩溃，我再将存货卖出少许，就能够还清欠款。这样决定后，就断然采取冒险挽救锦江的紧急措施，到处拉借友人换来的金圆券，冒险囤货，但又怕别人走漏消息，只好偷偷地将买进足够一年用的存货存放别处，又偷偷在半夜做好两套账目，以防万一税务局查账。” 71 董竹君的做法在当时非常普遍，这显然违规，如果被抓住一定遭到法办，但却让她在大灾害中劫后余生。我们在下一章节即将看到，一年多后，陈毅和陈云在整肃上海时便汲取了蒋经国的教训。

货币改革的唯一“建设性后果”，是意外地促使了人民币的诞生。金圆券的滥发导致全国金融市场极不稳定，11月6日，中共冀鲁豫边区下令严禁金圆券的使用与入境，并停止金银自由买卖。同时，中共中央决定改变各解放区各自发行货币的办法，成立中国人民银行，发行统一的货币，它被定名为人民币。

11月6日，储安平在《观察》上发表社论《一场烂污》，算是给这场荒唐不经的经济改革撰下了墓志铭，他写道："在全国空前骚动、朝野争战多日之后，政府终于放弃了他那'只许成功不许失败'的限价政策……过去一个月真像是一场噩梦！在这一个月里，数以亿计的人民，在身体上、在财产上，都遭受到重大的痛苦和损失。人民已经经历到他们从未经历过的可怖的景象。他们不仅早已丧失了人生的理想、创造的活力，以及工作的兴趣，这次，又丧失了他们多年劳动的积储，并更进一步被迫面临死亡。每天在报上读到的，在街上看到的，无不令人气短心伤。饥馑和恐怖、愤怒和怨恨，笼罩了政府所统治着的土地。地不分东南西北，人不分男女老幼，没有一个人相信这个'金圆券'。抢购抢购逃卖逃卖，像大洋上的风暴，席卷了整个社会的秩序。抢购是一种'贞言的反叛'，这是20年来中国人民受尽压迫、欺骗、剥削，在种种一言难尽的苦痛经验中所自发的一种求生自卫的行为……

"严格地说来，要以改革币制来解放中国当前的经济危机，本来是个幻想。发行法币的是这个政府，发行金圆券的也是这个政府，这同一个政府，法币的信用既然不能维持，难道金圆券的信用就能维持了吗？有人认为这次的改革币制和最近的放弃限价，都是为了人民。实际上真是如此吗？老实说，无非因为当前的经济情景实在不太像样，有点可怕，假如不改，恐怕政府要站不住了！改吧，改吧，乱七八糟先改它一下，暂时麻醉一下人民；后来弄到全国抢购，乖乖不得了，看上去可能要出什么乱子，威胁政权，所以只好放弃限价。这一切，说得漂亮是解除人民的苦痛，骨子里还不是要安定自己的政权？



▲ 1948年，舞厅女招待抗议从业费提高

“而在改革币制时，政府命令人民将平时辛辛苦苦积蓄的一点金钞，一律兑成金圆券；政府只要印刷机器转几转，可是多少老百姓的血汗积蓄，就滚进了政府的腰包里去了。政府拿这些民间的血汗积蓄，去支持他的战乱，使国家所有的一点元气，都送到炮口里轰了出去！上海的老百姓都在回想他们在敌伪时期所经过的一切，日本人管得再凶，也没有弄到连饭都没有吃，连买大便纸也要排队的程度；日本人逼得再紧，也没有把民间的金银收完——就靠这点元气，胜利后各地慢慢恢复各种小工商业的活动。现在呢，一切完了，一切完了，作孽作孽，每一个吃亏的老百姓心底里都在诅咒，有一肚皮眼泪说不出来！

“70天的梦是过去了，在这70天中，卖大饼的因为买不到面粉而自杀了，小公务员因为买不到米而自尽了，一个主妇因为米油俱绝而投河了，一个女儿的母亲因为购肉而被枪杀了，还有不知多少悲惨的故事报纸上没有传出来。我相信这些人都是死难瞑目，阴魂不散的。许多良善的小市民，都听从政府的话，将黄金白银美钞兑给了政府，可是曾几何时，现在的金圆券已比‘八一九’时期打了个对折了！惨啊！惨啊！冤啊！冤啊！一个只要稍微有点良心的政治家，对此能熟视无睹，无疚于中吗？”

最后，储安平用决裂般的口吻给出了结论，这既是对金圆券改革的盖棺之论，也是对南京国民政府执政20年来的一次总清算：“70天是一场小烂污，20年是一场大烂污！烂污烂污！20年来拆足！烂污！”

如储安平所言，国民党在1948年的经济总失败，其实是政治和军事总失败的一部分。那是一个缺乏承诺感的年份。政党对民众、军队对平民，甚至国家对国家，一切关系都显得那么虚伪和脆弱。

国共对决到了最后的关键时刻。

从入秋以来，国共进行了三次具有决定意义的大决战，世称“三大战役”，分别是：9月12日到11月2日的辽沈战役，东北全境解放；11月29日到1949年1月31日的平津战役，华北基本解放；11月6日到1949年1月的淮海战役，长江以北地区基本解放。三大战役，共歼俘国民党军队154.7万人。蒋介石政权大势已去。

1948年11月11日，也就是金圆券改革宣告失败10天后，追随蒋介石20多年的“文胆”陈布雷在日记中写道：“不但怕见统帅，甚且怕开会，自己拿不出一些主意，可以说我的脑筋已油尽灯枯了……”第二天晚上，陈布雷写下11封遗书，吞服安眠药结束生命。《观察》在评论中写道：“陈布雷敢于在自杀之前，以‘停止戡乱，放弃独裁，绝交孔宋’三事直言相谏，谏之不从，以死明志。”[72]

陈布雷死后一个多月，12月17日，是北京大学50周年校庆日和胡适57岁生日，蒋介石夫妇在南京黄浦路官邸专门设寿宴款待胡氏夫妇。耳热酒酣之间，有人奉蒋介石之意恳请胡适“替政府再做些外援的工作”，胡适当场板下脸来说：“这样的国家，这样的政府，我怎样抬得起头来向外人说话？”酒席热情顿时冷到零下。

1949年1月9日，空前惨烈的淮海战役结束，华东战局抵定。14日，解放军用29小时攻下天津，接着和平解放北平。1月21日，蒋介石宣布下野。4月21日，解放军百万雄师过长江，占领国民政府首都南京。毛泽东赋诗一首，电传江南前线，最后两句曰：“天若有情天亦老，人间正道是沧桑。”[73] 5月25日，中国最大的工商业城市上海解放。

年底，蒋介石和他的国民党政权逃遁台湾。他带走了277万两国库黄金和故宫里的大部分国宝，此外还开出一张长长的名单，其中包括当时中国最重要的知识分子和企业家。

可是，很多知识分子选择了留下。以1948年9月中央研究院选出的第

一届81位院士为例——他们是当时中国最具标志意义的知识分子和科学家，跟着国民党到台湾去的只有9人，去美国的12人，留在大陆迎接解放的达60人，如冯友兰、郭沫若、陈寅恪、李四光、马寅初、梁思成等，占院士总数的74%。后世的台湾史家李敖一言以蔽之，曰："蒋介石想搬知识分子，但信誉破产，知识分子不跟他了。"[74]

很多企业家也选择了留下。卢作孚留下了。荣德生和荣毅仁留下了。刘鸿生留下了。简玉阶留下了。

10月1日，中华人民共和国成立，改北平为北京，定为首都。时年56岁的毛泽东在天安门广场上对世界宣告："中国人民从此站起来了。"

第五部　1949～1958 沸腾的开局

1949 两陈治沪

一切愿意新生的

到这里来罢

最美好最纯洁的希望

在等待着你！

——胡风：《时间开始了》，1949年

国民政府上海地方法院在停止运作前的最后一个被告，是荣德生的四子荣毅仁。1949年5月25日，该院公开审理荣毅仁“军粉霉烂案”。也就在这一天，解放军攻进了上海城。

荣案是一个“乌龙案件”。从1946年11月起，荣家为粮食部代购代储军粮，并负责运输到北方战场。在辗转运输过程中，各经手官员上下其手，优劣杂混，到士兵手上，有的已成霉烂的面粉。1949年4月，国民政府监察院以“侵占公有财物”，“不计调换折扣的耗损，侵蚀利己”等罪名起诉荣毅仁，指责他把霉烂的大米卖给政府，结果导致了东北战场的失败。荣家百口难辩，只好等待法庭审理。

解放军进城，荣案不了了之。

上海解放。一个叫范因克（Finch）的美国记者报道了他看到的景象：法租界内的大世界歌舞厅，本城最大的娱乐场所，竖起了一幅巨大的毛泽东画像，人们花了好几个星期才制作成功。建筑物顶上出现了红旗，并在店铺门外飘扬。而在22年前，同样热情洋溢地悬挂着的是国民党的旗帜。有些热情的市民一时间找不到合适的旗帜，就急忙将“青天白日满地红”撕去青天白日，制成红旗。欢呼雀跃、轻松舞蹈的学生们在大街上扭起了秧歌，这种粗犷的西北舞蹈正风靡大江南北。范因克最后说：“整个景象就如同带有马克思主义烙印的好莱坞电影翻版。”[75]



▲ 解放军官兵与市民扭着秧歌欢庆解放

3天后，第三野战军司令员、率军攻克南京的陈毅到上海。这位比蒋经国年长10岁的大将军刚刚被任命为上海市市长，他将承担安定中国最大工商业城市的重责。几乎同时，毛泽东将陈云从东北调进北京，出任中央财政经济委员会主任，主管全国经济的重振与规划，7月17日，履新不久的陈云抵沪。两陈并肩，开打新中国的第一场经济战役。

当时，尽管全国性战事已经平息，但是物价上涨势头仍未遏制。以全国13个大城市1948年12月的批发物价指数为100计，1949年1月上升为153，4月为287，7月为1059，11月达5376。民间企业家对实业毫无信心，资本大多用于投机，北京、天津两市200家银行钱庄中96%的资金直接或间接从事投机活动，资本规模极为庞大。全国经济混乱

的“龙头”，自然就是上海，其规模、人数、实力远非京津所能相比。就在1949年5月前后，上海24个商品交易市场和30多个茶会市场，也都被利用来大搞投机活动，全市200多家私营银行、钱庄全部在从事金银外币、证券股票等投机买卖，加上金号、证券号、银楼、钱兑业，以及地下钱庄和职业性的金钞贩子、银元贩子等，全市的金融性投机活动者竟达30万人之众。

在疯狂的投机中，不但原来的国统区物价乱涨，连解放区也受到通货膨胀的困扰。1949年，新政府全年支出军政费用、救灾费用及抢修铁路等经费共达567亿斤小米，而当年财政收入仅303亿斤小米，财政赤字达264亿斤小米。刚性支出庞大，也只好靠发行钞票来解决，人民币的发行额直线上升。一年之内通货增加160倍，到1950年2月则增加270倍。

全国要稳定，首先物价要稳定，而物价稳定的关键，无疑就是上海。

两陈与上海都有渊源。陈毅早年赴法国勤工俭学，就是从上海离国的。抗战期间他长期在华东一带坚持游击战，鏖战间歇，还能写出一手豪情四溢的古体诗，是共产党内出了名的儒将，他的长兄陈孟熙曾担任国民党上海警备区政治部主任。陈云更是上海青浦人，早年在张元济的商务印书馆做过学徒，也在这里练出了一手叮当作响的打算盘功夫，号称党内第一算盘手。 76

全中国的工商业者都盯着这两位会写诗和打算盘的中共将领，上海考验着共产党人的治理能力和治理模式。

在当时的国内外舆论里，有一个声音似乎是共识：共产党打仗是第一流的，治理经济恐怕不入流。日后，荣毅仁回忆说，他当时便认为“共产党军事100分，政治80分，经济打零分”。美国国务卿艾奇逊在写给杜鲁门总统的信中也说：“中国人口在18～19世纪增加了一倍，因此使土地受到不堪负担的压力。人民的吃饭问题是每一个中国政府碰到的第一个问题。一直到现在，没有一个政府使这个问题得到解决。”

两陈此时面临的上海经济局面，与一年前蒋经国“打虎”时完全相似，是恶性通货膨胀前提下，货币市场与商品市场的两重混乱。蒋经国的办法是，用金圆券换法币，然后用口号和冲锋枪强行弹压商品投机交易，而其结局是惨败。这一回轮到陈毅和陈云来展现治理才干了。

从1949年5月进城到1950年年初，“两陈”与上海的投机商人围绕货币和商品，面对面地打了三次场面激烈的攻防战。

第一仗是银元大战，金融投机商在此役中全军覆没。

上海解放当日，陈毅就颁发布告：自即日起，以人民币为计算单位，人民币与金圆券的兑换比例为1:100000，在6月5日前，暂准金圆券在市面上流通。因为金圆券已成废纸，所以兑换的工作进行得很顺利，到6月3日，收兑的金圆券已堆满了所有的银行库房，装运的汽车从外滩沿九江路排到了四川路。可是，金圆券收上来了，人民币却下不去。

多年的恶性通货膨胀，使得市民对纸币失去了信心，投机商乘机炒作“黄白绿”——黄金、银元和美钞，其中银元俗称“袁大头”或“孙大头”，指民国期间铸造的两种银元，分别因印有袁世凯和孙中山的头像而得名——成为主炒对象。在5月底和6月初的10天里，银元价格暴涨了将近两倍，受此影响，上海的批发物价指数随之上涨两倍多，大米和棉纱涨了一倍多，南京路上的四大百货公司开始用银元标价，其他商店闻风而动，相继仿效，拒用人民币。

解放军进了上海城，可是人民币却进不了南京路，这自然成了国际笑话。一开始，军事管制委员会采取了抛售银元的办法，可是，10万银元抛出去，马上被投机商吃进，如泥牛入海。此时还坐镇北京的陈云意识到，我们“在金融上所遇到的敌人，已不是软弱的金圆券，而是强硬的银元”。他判断，如果用正常的抛售办法对抗，势必牵动全国的货币市场，造成全国游资围攻上海，形成决战的态势，不要说我方未必有那么多的银元可以攻防，即便足量抛售，局面也是大乱。所以，他与陈毅商量，决定采取断然的军事手段。



▲ 解放军某部行经上海国际大饭店

6月8日，军管会通过报纸、电台进行阵前喊话，敦促投机商停止对银元的炒卖，要求商家接受人民币。10日上午，上海市警备司令部司令员宋时轮亲自出动，带领全副武装的军警分五路包围了设在汉口路422号的上海证券大楼。此楼建于1934年，高八层，曾是远东最大的证券交易所，抗战结束后，经国民政府批准登记的证券字号有234家，在全国证券金融市场上的地位极其显赫。

证券大楼被攻占的经过是这样的：早在9日，公安局已派人化装进入大楼，了解情况，熟悉地形，并确定了一批应予扣押审查商家的名单。10日上午8点，200多名便衣警察按预定部署进入证券大楼，随后分5个组控制了各活动场所和所有进出通道。两个小时后，一个营的警卫部队乘十辆大卡车到达大楼，对整个建筑物实行军事包围。同时，分布在楼内各场所的公安人员亮出身份，命令所有人员立刻停止交易活动，就地接受检查。当时大楼内共2100多人，从上午到午夜12点，公安人员分头搜查了每一个字号，并登记了所有封堵在大楼内的人员名单及财物；然后命令全部人员到底层大厅集中，听政府代表训话；会后，当场扣押234人，移送人民法院审判，其余1800多人被陆续放出。



▲ 1949年，上海黑市投机商被处决

在当时报纸上，一个叫张兴银的金融业主成了“奸商”的典型：“他的办

公室在4楼265号，外挂招牌寿昌金号，屋内单是电话机就有25部，密密麻麻的电话线像蜘蛛网一样，从门外沿着天花板伸到屋外。房间内还藏着许许多多的暗号和密码，同四面八方联系。墙壁上挂着一个证明书，是由国民党财政部部长俞鸿钧签署的。在旁边则挂着一个红纸表格，好像军用地图用来指挥作战，上面写着4个项目8个大字：黄金、美钞、袁头、孙头，每个项目下面，都用白粉水笔注明买进卖出的价格。”在进行了如此详细的现场描述之后，记者肯定地说：“这显然是金融战线上一座奸商的前线指挥所。”[77]

上海证券大楼被突袭，所有的银元炒卖活动顿时停止。随后，全国各地的证券交易场所全数遭查封，“资本市场”从此退出了中国的经济舞台。而对上海来说，民间的金融活动被彻底取缔，意味着上海作为亚洲金融中心的功能被摘除，香港取代了它的地位。在此后半个多世纪的时间里，它成了单纯的轻工业和商业中心，证券交易所重新回到上海滩，将是整整41年后的事情。

银元大战打完后，接着上演的是纱布大战，这又关乎上海最重要的实体产业。

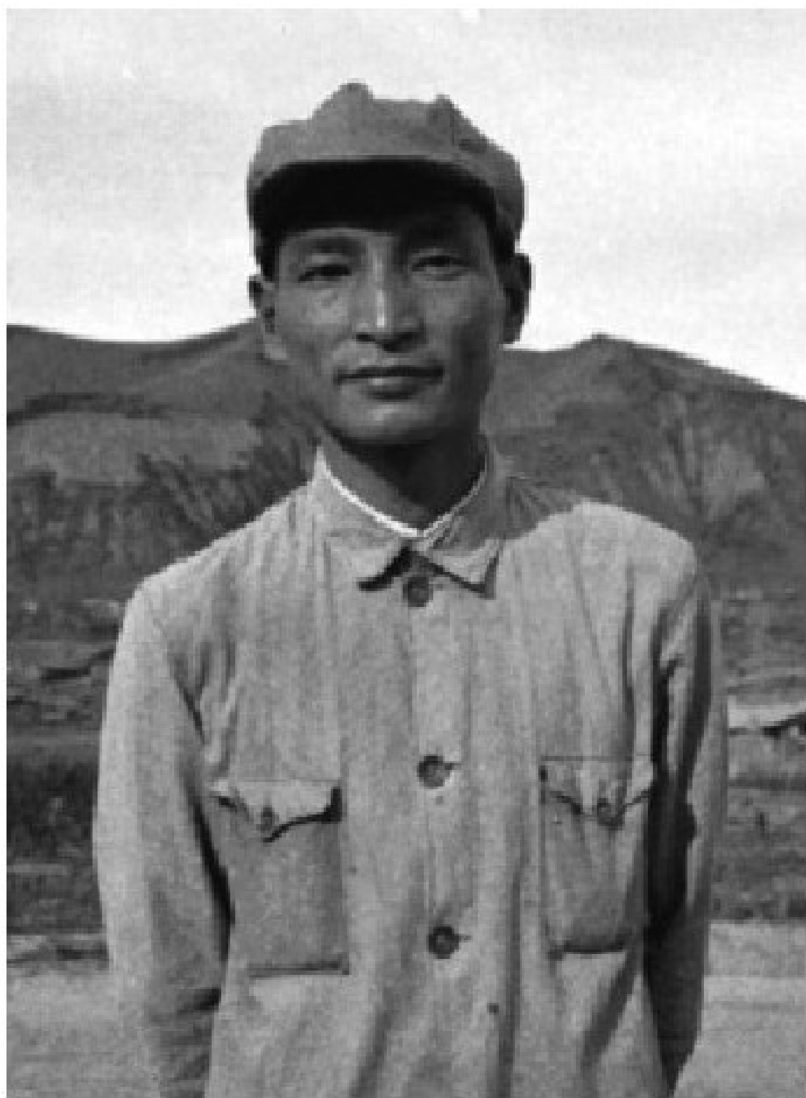
“战事”的起端还是因为全国物价的动荡。根据陈云给中央的报告，1949年的前8个月，关内（除东北地区外）的货币发行额从185亿元增加到了4851亿元，增加了25倍，四季度还要再发行8000亿元，其中4000亿元用于收购棉花和纱布等物资。因此，制止物价上涨是不可能的，而且有“剧烈跳跃之可能”。果然如他所料，物价在开国大典前后，稍稍稳定了一下，从10月15日起，沪津先导，华中、西北跟进，人民币大幅贬值，物价猛烈反弹。不出一个月，京津涨1.8倍，上海涨1.5倍。在所有上涨商品中，最具指标意义的就是政府收购的纱布，而主战场便在上海。

上海从来就是全国棉纱和棉布的生产和交易中心，与1937年相比，上海棉纱字号从60家发展到560家，棉布字号从210家发展到2231家，此次，贸易投机商集中攻击纱布，上海的棉纱价格在不到一个月的时间里上涨了3.8倍，棉布上涨3.5倍，因此，拉动了其他商品价格的上扬。

棉纱与银元不同，无法用查封全部交易行的方式来解决。陈云用的办法是增加供应，举全国之力解决上海问题。

从11月13日起，已从北京南下坐镇上海的陈云给各地密发12道指令。他命令长江中游的棉花和纱布中心汉口将纱布囤积并秘密东运，西北地区将陇海路沿线的纱布尽速运到西安，华北的纱布则聚集在京

津；各地由政府控制的贸易公司，暂时停止交易，将纱布调集到中心城市待命；各工矿投资及收购资金全数暂停支付，由中财委统一掌握；同时，电令人民银行总行及主要分行，除特殊许可外，一律停止所有贷款。陈云的这些指令都在第一时间上报中央，周恩来在电报上批示：“如主席未睡，请即送阅，如睡，望先发，发后送阅。”毛泽东历来有晚睡习惯，对此事十分关注，每件必复，宛若在指挥一场决定生死的军事战斗。



▲ 陈云

经过一段时间的紧张准备，大量物资集结完毕，两陈掌握了充足的纱布，于是开始发动总攻击。陈云在战前还告诫说："如出现市场大乱的情况，只要我们确已紧缩货币发行，物价指数已涨达两倍则不必恐慌。那时，粮、油、盐等照正常门售量售出是需要的，但过多的抛售则不必要。"78

11月25日，陈云命令全国采取统一步骤，在上海、北京、天津、武汉、沈阳和西安等大城市大量抛售纱布。

开始时，上海等地的投机商一看有纱布售出，即拿出全部资金争相购入，甚至不惜借高利贷，在过去的20年里，几乎没有人因为囤积物资而吃过亏。当时上海的借贷甚至出现了以日计息的现象，号称"日拆"，几乎陷入疯狂。然而，这一次他们碰到了真正的对手，各地的国营花纱布公司源源不断地抛售纱布，而且一边抛售，一边降低牌价。投机讲究的是买涨不买跌，投机商眼看国营公司的纱布汹汹然地抛出，似乎下定了死战的决心，便先有了怯意，而他们又是一盘没有组织的散沙，如何与一个强悍的国家机器对抗？于是，有人预感到大事不妙，开始悄悄抛出手中的纱布，这消息立刻以瘟疫传播的速度散发开来，市场局面顷刻间发生可怕的反向翻转。纱布抛得越多，市场行情就跌得越惨，如大江东流不可抵挡，上海的纱布价格竟在一天之内腰斩了一半。

两陈仍然穷追不舍，他们又发出三道指令，规定所有国营企业的钱一律存入国营银行，不得向私营银行和民营企业家贷款；规定私营工厂不准关门，而且要照发工人工资；同时在这几天里加紧征税，税金不能迟交，迟交一天，就罚税金额的3%。有人跟陈云说，这些招是不是太狠了？陈云说，不狠，不这样，就天下大乱。

数招并下，投机商两面挨打，资金和心理防线同时崩塌，顿时溃不成军，不得不派出代表要求政府买回他们吃进的纱布，两陈乘机以极其低廉的价格购进。经过这番交手，上海的商人元气大伤，有人血本无归，有人因应付不了"日拆"而跳楼自杀，有人远遁香港。



▲ 陈毅

两陈在纱布大战中表现出来的战略能力，让国内外舆论颇为惊艳，他们采用的战法来自毛泽东屡战屡胜的军事思想，即“每战必集中绝对优势兵力，打歼灭战”，“不打无准备之战”。目睹此役的荣毅仁说：“6月银元风潮，中共是用政治力量压下去的，此次则仅用经济力量就能稳住，是上海工商界所料不到的。”[79] 两陈的策略运用还让很多原来看不起共产党的经济学家心悦诚服。当时也在上海的民主人士章乃器在《投机商人赶快洗手》一文中写道：“在那紧要关头，像我

们这班知识分子就难免要犯主观主义的急性病。我那时曾经一再建议早点下手，对市场施用压力。然而，财经工作的负责人却是那样的沉着、坚定，认为依据通货膨胀数量和物资数量的对比，时机尚未成熟。应该再多准备一些实力。同时，不妨再从市场阵地撤退若干步，以便争取主动，进行反攻。事后的检讨告诉我们，这种策略是完全正确的。经济上的反攻从11月中旬开始，以五福布为例，11月13日的行市是每匹12.6万元，比较10月31日的5.5万元，已经涨起一倍多。那就是说，倘使反攻提早半个月，两匹布吸收货币回笼的能力，就抵不了半个月以后的一匹。譬如用兵，在敌人深入到达了于我绝对有利的地形之后，一师兵就可以发挥出来两师兵的力量，就有把握可以克敌制胜了。”[80]

纱布大战刚刚鸣金收兵，两陈很快转入第三战，粮食大战。

1949年秋季，华北粮区遭天灾，庄稼歉收，原本就紧绷的粮食形势变得更加严峻。在筹划纱布大战的时候，陈云就非常担心北方的投机商集中攻击粮价，如果布粮同涨，南北一起开战，将两面受敌，局面难以收拾。他想出一计，在10月20日急电东北，要求每天发一个列车的粮食到北京，在天坛建仓存粮，而且每天必须增加席囤。这一计谋果然非常有效，北方的粮贩子们看到政府手中有粮，而且日渐增多，便不敢轻举妄动。等到纱布战事抵定，陈云转头专攻粮食。

当时上海的存粮只有8000万斤，仅够市民20多天的口粮，防守力量非常脆弱，各大城市也都面临粮荒。粮食交易市场历来在春节休市，正月初五开盘后会有一波行情，俗称“红盘看涨”。上海的粮商们都把眼睛盯在那个开盘日，在整个12月，他们大量囤进粮食，把全部资金都压了上去，眼看，这将是一场最后的豪赌。

12月12日，中财委召开全国城市供应会议，对全国范围内统一调度粮食进行具体部署。在上个月，陈云已经要求东北每天往京津地区车运粮食1000万斤，此次更是命令从四川征集4亿斤支援上海，同时要求华中、东北在短期内运粮济沪以应急用。他担心这些粮食还不足以应战，又向中央报告，准备向国外增购4亿斤大米。很快，他在上海周围完成了三道防线的部署，第一道是杭嘉湖、苏锡常一线现有的存粮，第二道是从江苏、浙江和安徽急速运粮，第三道由东北、华中、四川组织抢运。据他的计算，这三道防线合在一起，政府掌握的周转粮食大约有十几亿斤，足够上海周转一年半，同时，京津、武汉等大城市的粮食也得到了大量的补充。

正月初五一到，粮食交易市场上“红盘”开出，出乎所有投机商的预料，粮价不涨反跌，而且连续数日下跌。上海广泛开设国营粮店，持

续抛售两亿多斤大米，投机商不得不跟进抛出，损失前所未见。

经此三役，上海的物价开始日渐企稳。自1937年抗战开始以来，困扰了中国经济12年的恶性通货膨胀终于被陈云遏住。到1950年春夏之交，全国的物价基本上稳定了下来。毛泽东对上海的经济战役评价很高，认为它的意义“不下于淮海战役”。中财委副主任薄一波回忆说，有一次，他向毛泽东汇报工作。毛泽东说：“陈云同志有这样的能力，我在延安时期还没有看得出来，可称之为能。”接着，他顺手在纸上写下了一个“能”字。毛泽东熟读古书，这次他借用的是三国诸葛亮的一个典故。诸葛亮在《前出师表》里评价爱将向宠时说，“将军向宠，性行淑均，晓畅军事，试用于昔日，先帝称之曰能”。

比较两陈治沪与经国“打虎”，可以看到两个政权的不同：一是政局稳定，事有可为；二是全国一盘棋，以集中供应来打击投机；三是行政效率超高，绝对没有官倒贪腐。

银元、纱布和粮食三战打下来，两陈打出了威风，也牢牢地握住了上海经济的主动权。与此同时，如何恢复经济以及如何管理这座城市的工商业成为新的关注焦点。

当时面临的局面十分棘手：上海工业陷入半解体状态，1.2万家工厂中只有1/3维持开工，机器业工厂停工八成以上，面粉业由于北运通路不畅，产量只是内战爆发前的1/10。占上海工业产值74%的轻纺业，既缺原料又无销路，陷于半瘫痪状态。实业家们更是人心惶惶，骑墙观望，谁也不敢扩大再生产。工商矛盾空前激烈，工人视业主为“反动派”，有人甚至认为，应该像土改一样，把工厂的资产直接分发给当家做主的工人们。

7月24日，就在陈云抵沪一周后，上海遭到30年未遇的特大台风袭击，海堤被冲毁，黄浦江江水倒灌，市区受淹，连市政府大厦都水深过膝，大量档案、税票和凭证被水浸毁。在市政大厅里，一个34岁的青年共产党干部带着一群人，用脸盆和木桶把水清倒出去，然后将浸湿的档案一份份地晾晒烘干。与所有身着黄土布军装的同事们不同，他穿着一条吊带裤，这在朴素而农民气质很重的共产党干部中非常刺眼。他叫顾准，是新上任的上海市财政局兼税务局局长。

这是一个瘦高个儿、戴一副深度黑框眼镜的上海本地人，他出生在南市区顾家湾的一个小商人家庭，父亲开过一家棉花行。他12岁就进了中国第一家会计师事务所立信当练习生，在这里一干就是13年，成了一个娴熟的会计学专家，他编写的《银行会计》一书被商务印书馆列入“大学丛书”出版，并被之江大学、沪江大学聘为会计课教授。顾准

于1935年加入共产党，曾任中共上海职业界救国会党团书记，1940年他离开上海到苏南抗日根据地工作，担任过江南行政委员会秘书长、山东财政厅厅长等职，上海解放后，他回家乡出任重要的财税局长一职。据当时的上海市民回忆，1949年前后，沪上最出名的共产党干部有三个人，除了陈毅市长之外，一个是公安局局长杨帆，还有一个就是顾准，原因是“大街小巷到处可以看到他们贴出来的治安和征税布告”。

如果说对投机商人的清算遏制住了通货膨胀的势头，那么，要真正解决经济问题，则有待于实业的恢复，它的难度一点也不逊于前者。顾准采取的办法是“尽快扶植民族工商业，恢复生产，发展经济培养税源，打击偷税漏税不法行动”。他在两年任期内，完成了三项很重要、对全国工商业治理起到了试验性效果的工作。

第一项是重建征税制度。

自晚清到国民政府时期，税制管理一直十分混乱，偷逃现象很严重，逃税越多，税率越高；税率提高，逃税更厉害，形成了恶性循环。顾准实行的是“轻税重罚”办法。为了避免大的动荡，他基本上延续了国民政府的税制体系，同时废除了一些民愤很大的苛捐杂税，譬如保卫团费、保安特捐、新兵安家费等，取消了有重复征收性质的11项捐税，此外陆续颁布了开征货物税、营业税、印花税等9种地方性税种的暂行办法。由于数年的通货膨胀，工厂的账面资产与实际值发生了严重的背离，为合理征税带来了严重的困扰。10月，顾准公布了一项规定，允许私营企业按当时人民币物价重估全部财产价值，从而改正账面资本额，使之接近实际状况。这个办法一公布，受到实业界和会计界的欢迎。

为了保证税收的征缴，他借鉴苏联的经验，创造性地设计了财税专管员制度，用他自己的描述是，“全市组织若干个分局，每一个区分局下按地段建立稽征组（后改称税务所），稽征组的每一个税务员专管若干个纳税户”。他对上海的纳税户进行了普查，共查出漏户2.1万个，实得工商纳税户10.78万个，全市设20个区税务局，建立96块专户管理区域。顾准设计的这套税务专管员制度一直沿用至今。[81]



▲ 顾准

顾准在上海的征税工作很有成效。1949年5～12月，全市的财政收入只有498万元，处于严重赤字状态，根据上级命令，上海必须在1950年的第一个季度通过发行公债和征税的办法收上3000万元。顾准采取了严查重罚的手段，他回忆说："这种逃税处罚和公债征募同时进行，即使确有税法根据，也可以把逃税户弄得破产。于是，上海资产阶级一方面通过工商联、协商会议等大提抗议，一方面也进行非法抵抗——这一两月中，我收到一大堆匿名恐吓信，以致公安局为保护我

的安全起见，给我配备了两名警卫员。”

顾准所说的抗议者中就包括实业大王刘鸿生。他留在上海的过程颇为曲折，他的第六个儿子刘公诚是共产党员，一直劝告自己的父亲留在上海。1949年4月，就在南京被攻克的日子里，刘鸿生在解放区电台里听到了一则专门针对他的广播：“请刘鸿生先生留在上海，不要走。解放军保证按照‘发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利’的政策，保护刘氏所有工矿企业……”当时，刘鸿生的居所已被国民党上海社会局监控，他被强行胁持到香港。上海解放后，刘鸿生父子避开国民党特务监视，深夜乘太古邮轮离港，先是在北京受到周恩来的接见，得到“共产党将保护民族工商业者的私人财产、民族工商业者可以保留过去生活”的承诺，接着回到上海重新管理所有家业。他的回国在全国工商界引起了很大的震动。他被任命为华东军政委员会委员、华东财政经济委员会委员。此次，顾准的查账重罚还是让他颇有点吃不消，他直接给陈毅写信发牢骚说，公债买了十几万元，现要交款，还要纳税、补税、发工资，存货卖不动，资金没法周转，干脆把全部企业交给国家算了，办不下去了。

尽管遭到部分商人的抵制，顾准的强制手段还是起到了效果，据《上海市财政税务志》记载，1950年全市的税收收入达到6416万元，比上年增加12.8倍，为舒缓全国财政的紧张作出了重大贡献。 82

顾准的第二项重要试验，是在中财委的统一指导下，重构了上海的产供销体系。

对私人工商业进行国有化改造，是一个既定的目标，也是社会主义经济体的特征之一，但是，如何改造，从哪里切入，却是一个很有技术性的命题。陈云的思路是，从流通入手，通过垄断生产资料供应和产成品销售的方式对制造业进行控制。从1949年10月起，中财委就着手建立三个全国性的贸易公司：一是全国性的纺织公司，负责纺织原料和产成品的供应与销售；二是全国性的土产公司，负责各地特产的产销；三是将华北贸易总公司改组为11个专业公司，其中以内地调剂为主的有粮食、花纱布、百货、煤铁和盐业，出口为主的有猪鬃、土产、皮毛、油脂、蛋品，此外设立一个进口公司，各专业公司均按经济区划与交通要道在中小城市设立分支公司，资金和干部统一调度。

对每一个重要的原料领域均进行国营化垄断，私人企业均不得从事流通业，违反者被视为“投机倒把”。据曹锦清的研究，江浙一带从1950年4月起，在各县成立供销合作社，统一代理春秋茧的收购业务，私商被禁止向村民收购，从此截断了上海各私营纺织企业的原料供应渠道，迫使它们只能接受国家的加工订货业务。

当原料供应、产品销售被卡住，再加上金融业的彻底国营化，两头一夹，中间的制造企业自然就无法动弹，成了一块被压扁了的“夹心饼干”，计划经济的宏大构架因此胚胎初成。陈云认为，对流通的控制——包括商品流通和金融流通，“是逐步消灭无政府状态的手段，通过这种办法，把他们夹到社会主义”[83]。这个庞大的商品供销体系一直运作了几十年，它在早期对共和国经济的重建起到了重要的作用，而随着时间的延续，其内在的体制障碍也最终成为经济运作低效率的根源。事实上，开始于1978年的改革开放就是从流通领域的突围开始的，也即是对这一体系的瓦解，“投机倒把”这个罪名在1997年从《刑法》中取消[84]。陈云认为，要稳定物价和牵住全国产业的牛鼻子，关键是抓住“两白一黑”，也就是纱布、大米和煤炭，其中就工业而言，最受关注的当然就是纺织业。它的产值占到当时全国工业总产值的一半左右，而且在这个领域中，民营资本的力量最为强大。所以，在对全国流通市场实施计划管制的时候，它成为第一个对象。早在9月24日，也就是上海纱布大战前的一个多月，中财委召开了全国棉花收购和调配会议，这是新中国成立后的第一个大宗商品计划调配会议。会议对全国各地当年的棉花种植面积、年成、收获量，各地区公私纱厂纱锭数、粗细锭子的比例、全年需棉量，群众自用及手工纺织全年需棉量，各地区当年收购棉花的具体计划及部署情况，现有收花机构之组织状况及干部数量，私人棉商及小贩收棉花的情况，各地区棉纱棉布全年需要量等情况进行了一一的排查、分析和计划。这样的棉花大会形成了一个每年必定召开的制度。到12月，中财委又组织召开了全国第一次粮食会议，新华社对此进行报道的电讯标题是——“中国粮食史上”的创举。

在全国的粮棉源头被控制住后，各大城市随即建立起相应的计划管理体系，上海的带头效应当然最受关注。顾准很快行动起来，他成立国营的花纱布公司，私营纱厂不得再自购棉花，自销成品，所有产品均实行统购统销。为了与花纱布公司配套，他自下而上建立了大批国营的供销合作社，还把全市的私营运货车全部取缔，新组成了一个上海搬运公司，它成为交通运输局的前身。他在自述中写道：“国营商业控制了重要物资在全国范围内的流通，使得煤炭、建筑材料、粮食等项的私营零售业无法照旧继续下去，国营商业不得不扩大到零售商业范围中去，华东商业部分出一部分力量，组织了几个零售公司，交给上海市管理。以上趋势，还在急速发展，不久就扩大到建筑业范围中去了。”

据计泓赓在《荣毅仁传》中的记载，全国性的棉纱统购政策是在私人企业家的参与和配合下制定出来的。1950年年底，纺织工业部在北京开会，会议期间，商业部副部长姚依林和全国工商联的沙千里、吴雪

之邀请赴京开会的荣毅仁在南河沿全国政协俱乐部吃饭，席间，荣毅仁说自己正在琢磨一个问题，他说："我正在想，搞工业的最好让他专心搞工业，着眼生产，贸易的事由国家来搞，比如商业部吧，就专门搞商业。"谈着谈着，你一句，我一言，就谈出了一个统购棉花的主张，大家认为这是个好主意，一时兴起，就喝酒起来，荣毅仁很有酒兴，一杯又一杯地下肚。这次闲谈后的第三天，陈云约见荣毅仁、刘靖基、王建等5名上海私营棉纱厂的老板们谈话，听取具体的意见。在纺织工业部的会议闭幕式上，陈云说："工商界人士提出棉纱统购的意见很好，我们赞成。"1951年1月4日，中财委颁布《关于统购棉纱的决定》，凡公私纱厂自纺的棉纱及自织的棉布，均由国营花纱布公司统购。商业部为此规定了棉纱的分配、销售、加工办法，这样，私营棉纱厂的生产就完全纳入了国家计划的轨道。

当这一严密而广泛的国营计划管理体系建立起来之后，所谓的纱布大战、粮食大战便成绝迹。

顾准的第三项重要试验，是创造性地驱赶了所有的外资公司。新中国成立后，在华外资企业显然成了新经济体制的"不适应者"，它们将如何退出是一个广受关注的事情。

顾准用的办法是提高土地使用的税率，把外资公司一一逼走。他这样描述自己的做法："1949年上海接收后，我们利用1945年以后国民党政府搞起来的地价税，加重税率，对私有土地按估定地价比例征税，国有土地当然是不征税的。征收地价税，谁都提不出反对理由，可是严格征收的结果，凡是地价昂贵土地上的房产收入，都抵不上应付的地价税。仅仅一年多，即到1950年冬至1951年春，许多外国资本家都宁愿把房地产抵交欠税，自己则悄悄溜走了。"他举例说："上海有名的沙逊[85]，把南京路外滩的沙逊大厦（现在的和平饭店）和旧租界的华懋饭店（现在的锦江饭店）抵交欠税后离开了上海。许多外商银行、地产公司、重要洋行，上海才解放时还赖在上海不走，经过1950年春的罚款和一年多的地价税，也纷纷关门溜走了。"

他最后总结说："我们没有采用任何没收政策，却肃清了帝国主义在上海的残余经济势力。"

顾准独创的"逼走法"很快被推广到全国各城市，外资企业相继离开中国，在这一过程中，尽管外资企业颇不情愿，但仍是以和平的方式进行的。以当时最大的烟草企业英美烟草为例，它的资产通过协定计算的方式被转让给中国政府。根据这一协定，英美烟草的资产价值与其未支付的捐税和债务相等，也就是说，它离开中国的时候，没有带走一台设备。据该公司估算，这一转让在公司账目上损失了5000万英

镑。另据美国学者高家龙的计算，在半个多世纪里，英美烟草在中国获利不少于3.8亿美元。

那是一个激情荡漾的革命者的年代。上海自开埠以来，百年以降，从租界的英法洋人到清帝国大臣，从蒋介石政府到汪精卫伪政府及日本占领军，从来没有出现过这样的管理者。

他们年轻，风华绝代，充满破坏和重建一切秩序的勇气。他们夜以继日地工作，所有的热情都是为了无比热爱的国家。他们从来没有考虑自己的私利，因而根本不可能被任何利益收买。年轻的财税局长顾准就是他们中的一个典型，他每天奔波于上海的各个角落，不断地拟定各种各样的布告和公文，与大大小小的私营业主周旋协商。他在立信会计事务所时的老同事严松龄回忆说："他还是那个瘦长个子，穿一套不甚合身的黄土布军服，桌上放一只大公事包，一罐香烟，说话态度极其谦和诚恳。"86 所有的市民和工商业者对这样的革命家既敬又畏。

不过，事实的真相比表面上看到的要复杂得多。在当时的新上海管理者中，还是有人对即将生成的新经济制度产生了微妙的疑惑，而更让人难以置信的是，这个人居然不是别人，竟就是顾准。这是一颗悲剧的种子。

顾准是一个忠诚的、充满理想主义情怀的革命者，同时也是顶级、冷静的会计学专家。早在山东解放区当财政厅长的时候，他就发现国营企业存在的一些弊端，而让他头痛的正是他的专业所在。他说："国营企业财务管理是我们财政工作中尚未解决的问题。"也就是说，在一开始，他就对国营企业可能存在的管理弊端产生了警惕性，这成为顾准反思国营企业制度乃至整个计划经济体制的起点。

此外，他在上海采取的一些务实的治理措施也遭到了质疑。譬如，他公布的"按人民币物价重估私营企业资产"的办法，尽管受到工商界的欢迎，但是却遭到了中央财政部的严厉批评，被认为是给上海资产阶级开辟了合法逃税的门路。这也成为顾准在两年后被免职的重要诱因之一。他在1969年的《顾准自述》中写道："我对此没有作过什么申辩……如果不允许私营企业重估资本，累进税率的所得税客观上是行不通的。因此，我现在还认为这一措施是必要的。它不是一项政策性的措施，它不过是改进经济计算的必要技术措施，也没有开辟什么合法逃税的门路。"

顾准对"政策"与"技术"的理解是天真的，在一个革命的年代，任何一项"技术"事实上都服务于，以及被解读为一种意识形态，他将长期地

困顿于这种逻辑之中，并为之付出生命的代价。

事实上，类似顾准式的困惑并非仅见。计划经济理念与市场的矛盾从一开始就存在，它一直无法化解，而终成“体制之痼”。

曾担任中国人民银行专门委员的冒舒諲回忆过一则往事。1950年年初，上海缺粮缺煤，整个城市一度面临瘫痪的危险，陈云邀集章乃器、千家驹、沈志远等一批财经专家，专门研究解决粮煤运输等问题。专家们认为粮食可用铁路南运，而运煤量大，需要海运，因而，力主利用外商的轮船运煤，并认为这是能够解救上海等南方大城市“燃煤之急”的唯一方法。但利用外船运煤，当时是有争议的，有些人认为这样做有“卖国”之嫌，陈云一时下不了决心。专家们进一步解释说，这些船的船东有不少是中国人，挂的不是英美国旗，而是巴拿马等小国的国旗。时任中财委商业处处长的姚依林在会议室内来回徘徊，他对陈云说道：“我们就‘卖’一回国吧！船还是中国人的船，钱也是中国人赚。”这样，陈云才把用外国轮船运煤的事确定下来，上海之急稍解。

在改朝换代的大时刻，顾准式的疑窦及是否用外轮运煤的徘徊，是微不足道的。因为，革命正面临更严峻的挑衅和困难。上海还是一块不平静的土地，1950年2月6日中午，从台湾飞来的战机四次轰炸上海闹市区，1000多间房屋被炸坏起火，500多名市民被炸死，杨树浦发电厂被炸毁，全市停电。在这一年的春季，尽管通货膨胀的“野马”被驾驭住了，但工商业的萎缩迹象仍然在加剧，4月份大米和棉纱的批发市场交易量比1月份下降了83%和47%，大百货商店的营业额减少一半，中小商号少了90%。也是在这个月，全市倒闭的工厂有1000多家，停业的商店2000多家，出现了20万失业工人。陈毅市长六次致电中央，呼吁紧急支援。而全国的情形与上海相似，14个大城市在整个春季倒闭工厂2945家，16个较大城市半停业的商店合计9347家。尽快地恢复生产成为当务之急。

与此同时，在中国北方，新的战争变数发生了。

1950年6月，朝鲜战争爆发，美国为了维护其在亚洲的地位，立即出兵干涉。9月，美军在仁川登陆，并很快把战火烧到中朝边境的鸭绿江边。10月初，中国政府作出“抗美援朝、保家卫国”的决策，组成中国人民志愿军入朝参战。就这样，才诞生一年的新中国与新晋的全球第一强国直面交战。这场战争持续了两年9个月的时间，它最终改变了亚洲地区的政治和经济版图。

【企业史人物】相纸之父

1949年6月2日，中国第一张原始性氯素相纸在广东汕头市德兴路86号一间简陋的化学实验室里研制成功，研制人是时年28岁的林希之（1921～1969）。

林希之原名林应熙，又名林驰，出生富商家庭，他的祖父曾代理英商太古公司船务，在汕头市创建“太古南记行”。1946年，林希之就读于上海圣约翰大学化学系，在念书的时候，有一个外籍教师曾在他面前讥诮过中国工业的落后，这件事一直刺痛着他的心。他说：“外国人能做的事，难道中国人就不能做吗？我一定要在感光材料方面为中国人争一口气。”1948年，林希之回到家乡汕头，专心致志地开始了感光化学实验工作，他的追奉偶像是伟大的美国企业家乔治·伊士曼，他在1886年发明了卷式感光胶卷，从而彻底地改变了人类照相的历史。林希之和几个行业爱好者因陋就简地筹办起“公元实验室”。“公元”这个名称带有创世纪的气质。实验室没有经费，林希之就制作一些西药卖给药房，以补充时需。

上海解放后，林希之的不少亲戚都外逃出国，他却决定留下来，报效新中国。1952年10月，公元实验室制成中国第一张性能接近进口相纸的感光印相纸，半年后的4月1日，我国第一家感光企业——汕头公元摄影化学厂建立，林希之任副厂长、总工程师。最初，这个厂只有15人。后来，他们把汕头市永安街的一段共53间民房全部买下来，在里面曲曲弯弯地安装了1.1米宽的相纸涂布机，60米长的挂杆式干燥道，又安装了钡地纸涂布机、超级压光机、压花机等设备，年产照相纸35万盒。

1954年7月，私营的公元厂第一批参加公私合营，林希之设计研制成功“空气调理干燥法”生产工艺，取代了简陋的“石灰吸湿干燥法”。

1955年4月，中国第一张人像胶片试制成功。1956年，林希之组织研制成功了黑白胶卷、黑白电影正负片、黑白高速照相胶片、X光胶片、印刷制版系列胶片和水溶性正型彩色电影正片。正是在林希之和公元厂的努力下，我国靠进口照相感光材料的局面从此逐步扭转，不久便有相纸、胶卷出口远销国外。林希之还先后倡办了职工业余学校和汕头感光化学专科学校。1959年，轻工业部主持召开了第一次全国感光材料专业会议，宣告我国照相感光材料工业的形成，生产列入国家计划。

林希之身体羸弱，早年患上了肺结核病，繁重的科研和经营工作更是让他的健康状况非常不好。他的夫人回忆，林希之每天骑自行车上下班，由于右臂无力，经常会从车上跌下来，他从地上爬起来，又继续赶路。这在汕头，竟成一景。由于长期用脑过度，他还经常失眠，有

一段时间竟常常整夜无法入睡，尤其当他正在攻克一项科研项目的时候，根本无法安眠，每天都得靠安眠药强制休息，后来安眠药服量逐日增加，他只好从国外进口了一架电子催眠机帮助他获得短时间的睡眠。

1966年“文化大革命”爆发，既有外侨关系又是“反动权威”的林希之从一开始就遭到残酷迫害。他被关进“牛棚”，一次又一次被抄家，科技资料被销毁，器材被砸烂。那时候，生在他喉头的一颗恶瘤日渐增大，后来竟大至鸡蛋一般，使他难以进食，他时常吐血、盗汗、痉挛、昏迷……

1969年6月，看守的人怕他死在“牛棚”里，就把他放了出来。林希之一回到家里，就忍着剧痛，又埋头工作。他把家中的几个收音机拆成零件重新组合，拆了又装，装了又拆，开始研究一种提高软片感光度的新技术。妻子不忍，林希之说，“活着就要工作。让我干吧，我能工作的时间已经不多了。”

10月，48岁的林希之去世于自家老宅楼梯下一个没有阳光的小黑屋里，他的生命与事业一样都走到了最黑暗的尽头，他留下的最后一句话是：“我没有完成任务。”

至20世纪80年代，汕头公元的主要产品已发展至黑白相纸、人相胶片、胶卷、X光胶片和印刷制版胶片等五大类42个品种，相纸产量居全国首位。1986年，国家投入9亿多元巨资，公元引进日本富士胶片公司彩色感光材料生产线，由于种种因素的影响，彩色线投产不到一年就陷入停产、半停产困境。到20世纪90年代初，公元负债高达48亿元。1994年，国务院作出决策，公元以1.8亿美元的价格将彩色生产线转让给美国柯达公司。柯达的创始人正是林希之的偶像——乔治·伊士曼。2005年8月，柯达因连年亏损，宣布永久关闭公元厂。

2003年，财经作家袁卫东受柯达邀请，撰写一本关于柯达在中国的书籍。他到汕头公元采访，意外地“发现”了久被遗忘的林希之。他在《跨越》一书中写道：

“在木棉花盛开的初春，穿过脏乱的露天市场来到民生路24号，这是公元创始人林希之的故居。我们几乎难以辨认，因为那里几乎是废墟，是一座残破的民国建筑……林希之的遗孀高婉卿和他的后人接待了我们。30多年的岁月后，林希之的气息还在。在二楼的墙壁上，有一幅相框裱起来的遗照：林希之风华正茂，穿白色衬衫，挺直的鼻梁上架着一副秀气的眼镜，正在专心致志地做着笔记。这堪称是隐藏在历史深处，追寻‘中国梦’的人物最逼真的素描。林希之在黑暗动乱的

岁月，以‘反动人物’的身份被批斗，被革命群众占领住宅，最终在楼梯下一个没有阳光的小黑屋里，忧郁病痛而终。据80多岁的林夫人忆及，他们批斗他的时候，用竹竿捅他，林希之咳血。我亲眼目睹了那个小黑屋，以及林希之最后的遗物，装在一些破旧肥皂盒里布满灰尘的电子元器件。这是当年林希之躲在小黑屋里，琢磨航拍感光材料留下的东西。”[87]

袁卫东继续写道：“我想起一个月前，在罗切斯特飘雪的清晨，一行中国记者参观乔治·伊士曼故居的情景。传记中关于伊士曼故居的描述，都静静躺在那里，仿佛时间还停留在一个世纪前，充满风琴声的日子。而在房间里静静绽放的白色康乃馨和雏菊，让我莫名地感动。在那里，我感到的是对缔造者的感激、尊重。而在这里，是苦涩，是对历史惊人的遗忘和冷漠，甚至践踏……我深深悲情于这个梦的苦涩，它不是来自几乎30年后，公元被柯达收购，而是来自林希之所受的伤害。这是一代中国人的悲情。”

后来的中国人，不应该忘记林希之。尽管以成败而论，这个性情温和、命运悲惨的客家人什么也没有留下。

1950 改造的浪潮

时刻准备，建立功勋，

要把敌人，消灭干净，

为着理想勇敢前进，

为着理想勇敢前进，前进。

——郭沫若：《中国少年先锋队队歌》，1950年

1950年8月10日，北京。四川船王卢作孚与交通部部长章伯钧签署了《民生实业公司公私合营协议书》，这是新中国第一个公私合营企业。毛泽东说，公私合营“要学习民生公司的榜样”。

有关资料显示，民生的“公私合营”是卢作孚主动提出来的。早在1949年，卢作孚一度避居香港观望，他带走了价值达5000万美元的18只轮船，他的去留成为一个很微妙的焦点。在那段时间，民生公司的经营陷入了困境，公司亏空达170亿元，举步维艰，连发职工工资都极为困难。总公司主任秘书郑璧成被拘押，原因是“因不得已之原因，保存战犯杨森（曾任国民政府四川省省长）衣物”。卢作孚思量再三，决意回到内地，3月24日，他通过公司驻北京代表何乃仁向周恩来第一次提出了“公私合营”的议题。

6月10日，他离港赴京，作为特邀代表，出席了全国政协第一届第二次会议。在京期间，周恩来总理和陈云多次约见他，就经济建设问题、交通和航运问题进行长谈。有一次，凌晨两点钟，周总理给他打来电话，要立即约见，接着便派车来接，一直谈到东方既晓。卢作孚还两次参加毛泽东主席举行的便宴。宴上，他都与毛主席同席，并且紧挨主席。

卢作孚主动提出“公私合营”，与当时的形势和他一贯的理念有关。一方面，他希望以合营的方式让民生走出困境。在协议书中，政府投资作为公股，帮助民生公司渡过难关，公股代表只参加董事会，并不直接参加公司具体运作。另一方面，他一向有为社会办企业的思想。从投身实业到经略北碚，他始终抱持着乌托邦式的实业理念，而这与公有制的基本精神是一致的。

协议书签署后，周总理曾两次力邀卢作孚留在北京担任交通部的负责工作，他则执意回川。在过去的20多年里，他从来只是一个本色而寡

言的企业家。

卢作孚的归国与民生的“公私合营”，在当时是一个标志性的事件。我们接下来要讲述的正是新政权对民族工商业的基本判断与做法，这需要从三个方面来观察，一是政治上的定义，二是接收的办法，三是政策的设想。

根据马克思主义的经典表述，在阶级属性上，企业家是有产阶级——更多的时候被称为资产阶级，它与无产阶级是对立的，是需要被革命和改造的对象。早在1921年，中国共产党建党的第一份《党纲》中就明确写道：“消灭资本家私有制，没收机器、土地、厂房和半成品等生产资料，归社会公有。”不过，如何进行革命和改造，则有不同的路径。斯大林时期的苏联，采取的是坚决消灭资本家的做法。[88] 中国的做法与之不同。

早在1934年，担任中华苏维埃共和国主席的毛泽东就撰文认为：“对于私人经济，只要不出于政府法律范围之外，不但不加阻止，而且加以提倡和奖励。”他认为根据地的国民经济应该由国营经济、合作社经济和私人经济三方面组成。1940年，毛泽东在《新民主主义论》一文中指出，新民主主义共和国的经济构成的正确方针是：“在无产阶级领导下的新民主主义共和国的国营经济是社会主义的性质，是整个国民经济的领导力量，但这个共和国并不没收其他资本主义的私有财产，并不禁止不能操纵国民生计的资本主义生产的发展，这是因为中国经济还十分落后的缘故。”1945年，在《论联合政府》一文中，毛泽东又进一步发展了这一思想：“没有新民主主义的国家经济的发展，没有私人资本主义经济和合作经济的发展……要想在殖民地半殖民地半封建的废墟中建立起社会主义社会来，那只是完全的空想……有些人不了解共产党人为什么不但不怕资本主义，反而在一定的条件下提倡它的发展。我们的回答是这样简单：拿资本主义的某种发展去代替外国帝国主义和本国封建主义的压迫，不但是一个进步，而且是一个不可避免的过程。它不但有利于资产阶级，同时也有利于无产阶级，或者说更有利于无产阶级。”

1948年9月，在中国共产党即将取得全国政权之际，毛泽东的观点依然与上述的阐述保持一致。他指出，在革命胜利之后，“中国内部的主要矛盾就是无产阶级与资产阶级的矛盾”，随后他认为，私人资本主义经济将成为新中国的5种经济成分之一，但这种经济成分并不是可以无限制发展的。资产阶级迟早会被“消灭”掉，不过在他看来，这个过程需要5年左右的时间。在1948年12月的一次会议上，中共领导层达成共识，认为“过早地消灭资本主义的观点，要犯‘左倾’的错误”。毛泽东说：“到底何时开始全线进攻？也许全国胜利后还要15

年。”

新中国成立前夕的1949年6月，毛泽东在《论人民民主专政》一文中明确地表述说：“我们现在的方针是节制资本主义，而不是消灭资本主义。”1950年4月，他更指出了新中国当前的“三大敌人”：“今天的斗争对象主要是帝国主义、封建主义及其走狗国民党反动派残余，而不是民族资产阶级。”在同年6月的七届三中全会上，他说：“有些人认为可以提早消灭资本主义，实行社会主义，这种思想是错误的，是不适合我们国家的情况的。”这一系列讲话表明，在1950年前后，民族资本主义被看成是一个需要团结和利用的阶层。后来我们将看到，随着形势的演变，他一步步地改变了这样的观点。

正是基于清醒的政治判断，共产党在夺取了政权之后，对民族资本的接收采取了相对温和的办法。据新中国成立初期与陈云一起负责全国财经工作的薄一波回忆，在攻克天津、和平解放北平之后，毛泽东专门同他进行了一次很重要的谈话。他嘱咐，城市接收工作主要是接收官僚资本，对民族工商业要好好保护，接收工作要“原封原样，原封不动”，让他们开工，恢复生产，以后再慢慢来。毛泽东主要警惕的有两点：一是不能变成300年前的李自成，因狂欢贪腐而自我毁灭；二是不能变成抗战胜利后的国民党，把接收变成“劫收”，得了天下的同时就失了民心。

当时军队进了大城市，的确出现了一些混乱的景象，如哄抢物资、破坏设施、任意处置有产者等，毛泽东在一份报告中严厉地批示，在城市或乡镇破坏工商业“是一种农业社会主义思想，其性质是反动的、落后的、倒退的，必须坚决反对”[89]。中财委据此规定了“十六字”接收办法：“各按系统，自上而下，原封不动，先接后分。”对于民族工商业的基本做法是：“当我们还没有能够定出一套更合理更有效的制度来代替旧制度中某些不合理或过时了的东西时，宁肯不轻举妄动，以免影响生产组织，发生无政府状态。”这显然是一种务实的工作策略，因此，与4年前的国民党“接收大战”相比，新中国的进城接收要有序和有成效得多。

再说进城接收之后的政策设想。其基本的逻辑是，迅速确立国有化为主体的计划经济治理模式，同时兼顾民族资本集团的利益诉求。

以所有制区分的方式来治理产业经济，这种独特的模式从一开始就被确定了下来。1949年5月，在中共中央《关于建立中央财政经济机构大纲（草案）》的文件中，就对中央财政经济委员会的建制进行了规划，其中要求，在中财委内分别设立中央计划局、私营企业中央事务局、合作事业中央管理局、外资企业中央事务局，这些机构的职责便

是对不同所有制的企业给予不同的政策管制，这是一种非常独特的政策安排。

1950年年初颁布的《全国税收实施要则》，充分体现了不同所有制的政策区别，譬如，国营工商业总分支机构内部调拨货物不需纳税；委托私营企业加工只就工缴收益按工业税率纳税，私商为国营企业代购代销产品，按实际所得的手续费征税；新成立的供销合作社免纳一年所得税，营业税按2%的税率征收，并打八折；新成立的手工业生产合作社免纳营业税和所得税三年等。在今后的60年里，这一模式虽经数次微调，机构设置及治理权限多有变化，但是国营优先的总体逻辑一直延续未改。

在这样的宏观政策环境中，私有化资本已经处在一种被边缘化的尴尬境地。如何安抚民族资本家，以及让激进的工人阶级认同这种过渡，是一个很艰巨的工作。这方面，早年就与李立三、张国焘等人从事工人运动、时任中央人民政府副主席的刘少奇发挥了很重要的作用。在1948年9月召开的政治局会议上，刘少奇分析认为，在当时的工业体系中，国营经济的成分比重仅占34.7%，私营工商业还有很大的比重，因此，恢复和发展生产，不容忽视后者的能量。为发展整个国民经济，对于那些不危害国计民生的资本主义工商业还要允许其发展。为了建设新民主主义经济，我们与民族资产阶级至少“可搭伙10～15年”，如果过早消灭了，“消灭了以后你还要把他请来的”。



▲ 1950年国庆节的外滩

1949年，天津解放后，一些工人和店员像农民分土地一样地开始分商店、分工厂，在短短一个月里发生了53次清算斗争，私营业主大为惊恐，企业开工不足30%，全城因此有上百万人失业。天津当时是仅次于上海的全国第二大工商业城市，此城一乱，波动整个北方地区。于是，刘少奇亲赴天津做思想工作。他列举当时的不正常情况时说："进城了，敌人看不见了，就把眼睛盯准大肚皮的工商业家，把子弹朝他们打来，像农村分田地一样，要分工厂、汽车、洋房、机器；或向他们提出过高的工资要求；或强令资本家不准辞退工人；或在报纸上只说资本家的坏，不说他们的好；干部、工人不敢接触资本家，否则就是立场不稳。总之，只强调斗争的一面，不强调联合和利用，以利于发展生产的一面。这是一种只顾眼前利益，不顾长远利益的行为。"刘少奇明确表示："中国不采取苏联、东欧推翻资产阶级的流血方式，而采取民族资本家与我们一起走入社会主义的方式。"

5月2日，刘少奇邀请天津的128位民族资本家座谈，发表了日后很出

名，也引起巨大争议的“天津讲话”，在这次讲话中，他提出“剥削有功”。他说：“从发展生产力看，资本家阶级剥削是有其历史功绩的，没有一个共产党员抹杀这个事实。骂是骂，而资产阶级这个功绩还是有的。从推动人类社会向前发展说，是功大罪小。今天的中国资本主义还在年轻时期，还可以发挥它的历史作用，尤其是当前我们要求工商界发挥积极性来发展生产力，建设新中国，这正是你们为国建功的机会，你们应该努力，不要错过机会。今天资本主义的剥削不但没有罪恶，而且有功劳。封建剥削除去之后，资本主义剥削是进步性的。今天不是工厂开得太多，工人受剥削太多，而是太少，有本事多剥削，对国家和人民有利，恢复和发展生产，除国家之外，还有私人的；国营与私营之间，可能有竞争，但政府的方针是使国营和私营合作配合。既要发展国营生产，也要发展私营生产，要采取限制政策，以避免旧资本主义前途。公私兼顾是限制，劳资两利也是限制。”

他还指着东亚毛呢纺织股份有限公司总经理宋卿说：“你现在只办了两三个厂子，将来你办8个、16个厂子。到社会主义的时期，国家下命令，你就把厂子交给国家，或者由国家收买你的工厂，国家一时没有钱，发行公债也行。然后，国家把这16个工厂还是交给你办，你还是总经理，不过是国家工厂的总经理，因为你有功，国家再交8个厂子给你办，——共24个，薪水不减你的，还要给你增加，还要相应地给你高的地位。可是你得要办好啊！你干不干呢？”宋卿应声回答说：“那当然干。”

刘少奇在天津的这番讲话，确实起到了安定人心的作用。企业关闭急剧下降，开工率上升。到6月份，天津新开张的厂店达1160户，而停业的只有27户，该月的财政收入比前一个月增加1.5倍，到9月，天津的进出口总值达到了新中国成立前的最高水平。

刘少奇在天津初步形成了“合营过渡，和平赎买”的观点，也成为1956年之前的一个政策方向。

新中国成立初期，民族资本集团受到了比较温和的待遇。在国家治理团队中，共产党外的民主人士也拥有相当的比例，在第一届政务院（即后来的国务院）的34个部长级名单中，党外人士占了14人，其中，涉及经济的部门首长有一大半来自党外，譬如轻工业部部长黄炎培、邮电部部长朱学范、交通部部长章伯钧、农业部部长李书城、林垦部部长梁希、水利部部长傅作义等，1952年新建粮食部，部长是章乃器。

尽管没有被彻底“消灭”，但是，随着证券交易市场的取缔、商品流通领域的国营化管制、税收上的所有制倾斜，再加上意识形态上的矮

化，使得民营资本集团早在1950年就已经非常虚弱了。

薄一波在《若干重大决策与事件的回顾》一书中讲述了一个细节。1950年2月，也就是上海的粮食大战平息之后，中财委曾担心民间商人会展开一轮新的攻击，便召开全国财政会议商议对策，拟定了“四路出兵”的策略，即加紧征收税款和公债款，督促企业主发放工人工资而且不准关厂，公营企业现金一律存入国家银行，不准向私营银行和私营企业贷款。薄一波回忆说，当时“估计可能会遇到资产阶级的抵抗，要打几个回合。实际上，他们已无力再较量，三四月份，我们看到势头不对（市场过紧），收兵回营，已经来不及了”[90]。来不及的后果是，因供应和需求的同时锐减而出现了全国性的市场萧条。上海市长陈毅向中央报告，上海人心浮动，匪特乘机活动，市面上发生了吃白食、分厂、分店、抢糕饼、打警察、聚众请愿和捣乱会场等事件。

5月，华北局对石家庄、大同和张家口等14个城市的企业情况进行调查，在专门报告中概括了8个方面的问题，从中可以看到当时公私企业的实际状况。

其一，国营商店和合作社经营的商品范围过宽，数量过大，有垄断一切的现象。在粮食、棉花、纱布、煤炭、煤油、食盐等几种主要商品上，国营的营业额高达80%左右。有的商品在某些城市甚至达到100%，其他日用品，国营商店和合作社也广泛经营，抢夺私商的阵地。

其二，在价格政策上打击私营工商业，表现在批发价格与零售价不分，私营零售商无利可图；地区差价小，私人长途贩卖赔钱；代销手续费低，代销商不满意；原料与成品的差价小，工业利润低，造成一些私营工厂倒闭。

其三，税收重，税目多，手续繁，加上认购公债的任务也重，私营工商业难以承受。[91]

其四，在金融政策上，公营贷款一般占80%～90%，私营贷款则比重过低，而且还款时间限得过短，资金周转不过来。

其五，在原料采购、分配上，对私商的限制多。天津私营纱厂采购原棉，花纱布公私只准它买次品的棉花，并限制采购数量。太原私营铁厂需要的钢筋，不允许在市场上自由选购，必须以高价从国营单位进货。

其他的问题还包括，不允许遇到困难的私营工厂降低工资，在商品已经滞销的情况下，国营贸易只吐不吞，放弃调节市场的责任，在加工、订货和成品收购上条件苛刻，私商得到的利润低，有时公方还不守信用。

薄一波在回忆录中说："华北如此，其他地区也同样存在这类问题。我们工作中发生的这些缺点、错误，使民族资产阶级产生了疑惑和不安，一些从香港回到上海的资本家，这时有的又跑回香港去了。湘鄂赣和武汉市的工商业者说，你们的贸易公司、合作社一起挤我们，我们还有什么前途？"

就在5月20日，刘少奇重申了他的宽容政策。他说："在今天及以后一个相当长的时期内，合作社和国家商业是不能完全代替私人商业的。私人商业在相当广大的范围内还会长期存在，大量的商品还要经过商人的手送给消费者和生产者。因此，这些直接间接经过了商人的生活资料与生产资料的获得者，就还不能免除或不能完全免除商人的中间剥削。而在目前，企图用国家商业与合作社商业去全部代替私人商业的思想，那就是一种错误的'左'的思想，这在新民主主义阶段中是不可能的，也不应该的。"[92]

时间到了1950年的秋天，随着朝鲜战事的展开，全国民众一致对外，国内矛盾缓解。这场战争共消耗各种物品560多万吨，开支战费60万亿元，在经济领域产生了刺激生产的强大效应。②

12月，政务院颁发了《私营企业管理条例》，这从法律上起到了安定私营工商业者、提高他们投资和生产经营积极性的作用。据统计，1950年下半年，上海、武汉、北京、天津等10个大城市私营工商业达3.2万家，是该年第二季度开业户的5.5倍；1951年同1950年相比又增加了11.9%以上，生产总值增加39%，零售总额增加36.6%；私营工业发展也较快，1953年同1952年相比，私营工业的职工增加了8%，总产值增加25%，资金增加10%，利润的增加更是惊人，同比增长达到146%。

全国民众以无比的热情支持抗美援朝，据1952年2月《进步日报》报道，截至1951年年底，全国捐款5.02万亿元，折合战斗机3349架。海外华侨的捐助总额超过1亿美元。

在广大的农村地区，土地改革全面展开。1950年6月30日，中央人民政府正式公布《中华人民共和国土地改革法》，决定从1950年冬季开始，用两年半或三年左右的时间，在全国分期分批地完成土地改革。土改的基本内容，是没收地主的土地分给无地少地的农民，把封建剥

削的土地所有制改变为农民的土地所有制。各地政府派出土改工作团深入农村，发动农民，建立农会，组织农民向地主阶级开展斗争。到1952年年底，全国大约有3亿多无地和少地的农民分得了大约7亿亩土地和其他一些生产资料。

从1951年12月开始，一场席卷全国的“三反”、“五反”运动开始了，这是新中国成立后第一次大规模的政治运动。它的起因有两个，一是中央对党内腐败的警惕，二是为了增加税收。

“三反”、“五反”是两个领域的斗争：“三反”运动是在共产党和国家机关内部开始的反贪污、反浪费、反官僚主义的运动，“五反”则是在资本主义工商业者中开始的反行贿、反偷税漏税、反盗窃国家财产、反偷工减料、反盗窃国家经济情报的运动。它们前后跟进，互为勾连。

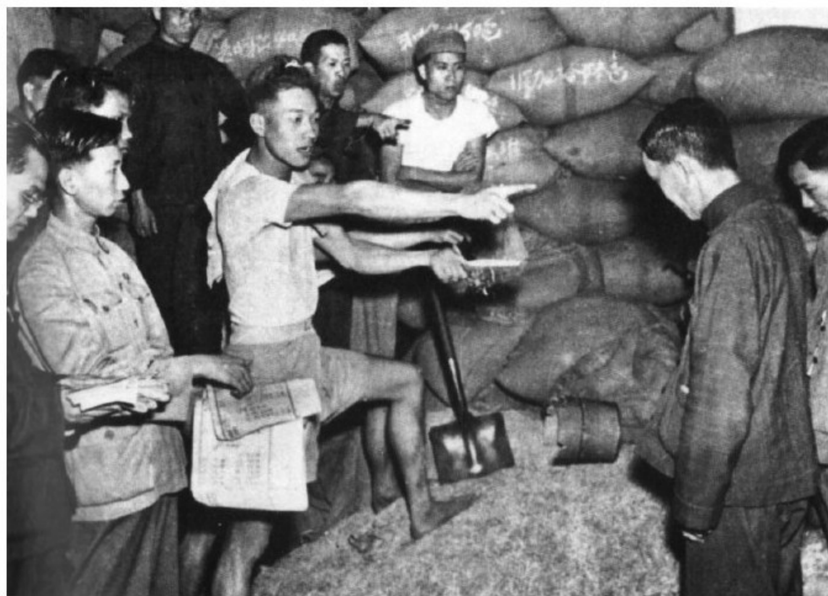
率先展开的是“三反”运动，它以打击党内腐败分子为主题，也称“打老虎”。贪污1亿元以上的被叫做“大老虎”，1亿元以下到1000万元的叫做“小老虎”，在一年多时间里，查出大小“老虎”10万多人，贪污总金额6万亿元，其中，判处有期徒刑9942人，判处无期徒刑、死缓和死刑者分别为67人、9人和42人。其中最为轰动的，是在1952年2月公审枪毙了中共石家庄市委副书记刘青山（时年35岁）和中共天津地委书记张子善（时年37岁）。刘、张两人都是30年代初就入党的老党员，战争期间功勋卓著，新中国成立之后迅速蜕变。据调查，两人共盗用公款171亿元，勾结奸商倒卖钢材，使国家财产损失21亿元，克扣建塘民工的口粮获利22亿元，此外还贪污挥霍了3.7亿元，总计217.7亿元。他们在保定市召开的两万人大会上被公开审判，然后执行枪决。曾有人为“刘、张”向毛泽东主席求情，毛主席答：“是要他俩，还是要中国？”



▲ 土改时农民批斗土地主

就在党内展开“三反”运动后不久，中央又决定在大、中城市的资本主义工商业者中开始“五反”运动。

“五反”的目的，毛泽东在一次谈话中有明确的表述。他说：“资产阶级过去虽然挨过一板子，但并不痛，在调整工商业中又嚣张起来了。特别是在抗美援朝加工订货中赚了一大笔钱，政治上也有了一定地位，因而盛气凌人，向我们猖狂进攻起来。现在已到时候了，要抓住资产阶级的‘小辫子’，把它的气焰整下去。如果不把它整得灰溜溜、臭烘烘的，社会上的人都要倒向资产阶级方面去。”[93]



▲“五反”期间，上海米厂工人揭发老板的违法行为

如果说，1949年年底发生在上海的3次“经济战役”，是新政权对民间资本的一次战略性反击的话，那么，两年多后的这次“五反”运动则是全面的主动出击。毛泽东在3月指出了运动必须达到的一些具体目的：“彻底查明私人工商业的情况；清除资产阶级在工会中的走狗，争取中间分子；控制同业工会与工商联合会；解散资本家秘密结社；建立工人店员监督生产和经营的制度；追回国家的大部分经济损失；在大中型企业建立党组织。”这充分表明，“五反”并不是一场单纯的经济运动，更是一个阶级对另一个阶级的斗争，是对私人资本集团在国民经济中的一次“刨根”。

当时的报纸对资本家的“五毒”有铺天盖地的报道。据京、津、沪等9大城市被审查的45万多户私营工商业统计，犯有不同程度“五毒”行为的占总户数的76%，其中上海为85%，北京90%。另据抽样调查，天津1807家纳税户中，偷漏税者占82%，上海351家纳税户中，偷漏税者占99%，其偷漏税额一般占应付税款的50%，有的高达80%。一些被披露出来的事实很是让普通公众气愤，如天津40多家私营铁工厂用废料、次料为志愿军制造的17万多把镐、锹，运到前线后，一用就坏，影响了工事修筑。武汉福华药棉厂奸商李寅廷承制志愿军急救包时，把从国家领来的好棉花换成烂棉花，使受伤的志愿军战士致残致死。

在运动中，各地纷纷采取了清算大会、批斗大会等形式，普遍出现给资本家戴“高帽子”和进行体罚的现象。薄一波记录说：“有些工厂商店的工人、店员在诉苦中大声痛哭，检查队女同志亦跟着流泪，群情激奋，和日本投降后华东农民诉苦复仇运动的情形有些相像。经过诉苦后，一个工厂一个商店的统一战线即可形成，即可迅即转入‘五反’。”

中国社会科学院的档案中有一份上海市的总结报告显示，当时投入运动的上海职工达72万人，占私营企业职工总数的96%，它还较详细地记录了“五反”运动的具体做法。一是从诉苦运动着手，充分发动群众，这种激发阶级对立的做法在农村的土地改革中屡试不爽；二是争取高级职员是取得胜利的关键，“这些人平时媚上欺下，手面亦不干净，是突破重点与取胜关键”；三是“对资本家充分利用矛盾，多方实行分化。上海的资本家虽颇狡猾，但因损人利己的天性，往往矛盾重重，同行之间，股东之间，帮派之间，当权与不当权之间，甚至夫妻、父子、兄弟之间，均有不少矛盾。只要高度运用机动灵活的策略，实行分化，则往往容易攻破”；四是利用资本家的子女，他们不少是党员、团员，可充分利用，进行劝说检举等工作，4月12日这一天，复旦大学就有1146名学生被动员回家进行劝说工作。为了鼓励检举，上海市政府还专门公布规定，“只要店员、职员、工人们积极检举不法资本家巨大非法行为，政府保证这些已归店员、职员、工人的利益，一律仍归自己所有，也不作任何追究与处分”。



▲ 1951年沈阳铁路工人绘制镇压反革命分子的宣传画

这些办法的成效是明显的，在很多资本家留存下来的回忆残片中，强大的群众运动所造成的震撼和恐惧心理是他们最终屈服的重要原因。从中国社科院的《全国“五反”运动中对违法工商户判刑统计表》可见，参加“五反”的工商户总数为99万户，被判刑的1526人，只占总户数的0.15%，其中死刑犯32人，无期徒刑20人。也就是说，真正被处以刑罚的人数非常之少，但这并不妨碍运动的巨大成功。

胜利者与失败者的名誉都取决于胜利者如何书写，这句罗马谚语在本轮运动中得到了验证。在暴风骤雨般的群众怒吼下，资本家成为被鄙视、被彻底妖魔化的族群，甚至连他们都对自己产生了厌恶，这种心理反应是前所未见的。经济学博士桂勇在《私有产权的社会基础》一书中引用了一位资本家的口述，称“‘五反’时工人开始看不起老板了，我们自己也觉得做老板不好。做老板有什么意思呢？冒着这么大的风险，要坐牢的。有人被抓，有人被枪毙，这对我们的影响是非常大的。尽管我周围的老板没有直接坐牢的，但我听到过很多人的事，这使我很害怕。今天钱没了，明天老婆跑了，后天自杀了，那老板还有什么心来搞好这个企业？”[94] 正是在这样的恐惧下，大多数人心理崩溃了。

在开展揭发批斗运动的同时，税务部门开展大规模的清查“五毒账”，要求私营业主补纳罚缴。上海、天津许多违法资本家被认定的盗窃国家财产，已经接近或超过企业资产总值。有资本家对桂勇回忆说：“工人检举了些什么，我们一直不知道，只好拼命地坦白。不过，我们坦白的与工人所揭发的差距很大，所以关总是过不去。到最后过了关，人的精神状态已经崩溃了。你讲的所有东西都是不对的，如果再争论下去是要坐牢的，因为你抗拒了。关键在于对待运动和坦白的态度，只要承认了，签了字，就可以过关了。这样，过关时他们说多少就是多少，我签了字，不过自己也不知道五毒究竟是怎么一回事。”[95]

在“五毒账”中，最普遍的一条是资本家擅自购买原材料和倒卖物资。上海兴中造船厂是沪上最大的私人造船企业，老板就是当年不肯与日本人合作的穆易，在“五反”运动中他遭到清算，一份揭发材料记录了这样一件事：“拖轮上应用铜料，原规定全部由国营航运处供应，但当时因政府手中存料不多，一时供应不上。本厂资方即在市场上乘机收购，当时以每吨150美元左右购得五六十吨垫用于工程上，一面仍继续向航运处要求供给。航运处因存货不多，收购困难，致延迟甚久，尚无法全部供给，价格亦扶摇直上。至1951年1月，本厂资方趁此时机以每吨市价600美元，结售于航运处，计垫用钢板64吨，获得

非法利润2.88亿元，严重地危害了国家利益。”由这份揭发材料可见，在当时的政策环境下，私营业主已经失去了自主购买原材料的权利，而利用价格变动来获取利润的市场交易行为更被认定为可耻的违法。

在声势浩大的运动中，大量私营工厂歇业、停工，私人工商户停业、半停业，经济活动出现严重的堵塞现象，基本建设项目纷纷推迟，军事订货减少，商品货币流通遇到了障碍。在华北地区，1952年2月份的税收比1月份减少了一半。天津市新歇业的私营工商户有4000家，影响到40万人的生计。西南地区，据时任西南局第一书记的邓小平报告，问题也相当严重：第一季度的税收减少了一半，重庆一个区有两万人失业，占该区总人口的1/3。不少农村地区还出现了因不准私商做买卖、合作社无法包揽城乡之间的物资交流、农产品卖不出去、农民砸合作社牌子等严重问题。



▲“三反”运动展开后，各级人民政府都设立人民检举接待室，普遍设置检举箱

1952年6月，主管全国经济工作的陈云就处理公私关系发表讲话，他说："现在我们算资本家的'五毒账'，是不是算多了一点，是否有点像在农村曾经有过的那种苛刻的算法：一只老母鸡下了很多蛋，蛋又孵了鸡，鸡里面又有多少公鸡多少母鸡，母鸡又下了多少蛋，蛋又孵了多少鸡……我看是有的。"他举例说：蚌埠有150家工商户，资本只有1.5万亿元，要退补的税收就达3万亿元。浙江省有几个工厂，"五毒账"超过了加工订货的全部收入。

陈云的担忧成为事实，"五毒账"查补了很多，可是正常的税收却减少得更多。在运动进行得最火热的1952年第一季度，税收比上年同期减少了5万亿元。陈云因此算账说："退补大概能收到4万亿元，税收要收到70万亿元。只要把小的放松一下，把大的收起来，等市场活了以后，那4万亿元也就可能收起来了。如果先补后收，很可能因小失大。"[96]

1952年10月，中央宣布"三反"和"五反"运动胜利结束。据计算，"五反"运动中查补的"五毒账"达30多万亿元，为援朝战费的一半有余。

私营经济的整体下降非常显著，据汪海波在《中国经济年鉴》中的统计：在工业产值方面，全国私营工业占总产值的比重从1951年的38.4%下降为1952年的30.6%，从商业方面来看，上海私营商店的零售总额和批发总额在1951～1952年间，分别下降了24.3%和34.6%。另据对北京、武汉等18个大城市的统计，1952年的私营工商户开业总户数减少64.7%，而歇业总户数则增加19.2%。从利润上看，对上海市123家较大规模私营企业的调查表明，1951年盈余户为119家，亏损户4家，总体净盈1.006万亿元，到1952年，亏损户增为76家，总体净亏228亿元。相对应地，国有经济得到了强化和扩大，据《剑桥中国史》记载，到1952年年底，70%～80%的重工业和40%的轻工业为国家所有，国营贸易机构和合作社的营业额占总营业额的50%以上。

"五反"运动在企业史上具有转折性的意义，对民营资本来说，这是一个"失去的年代"的开始。一方面，它彻底摧毁了私有经济在中国的产业基础和产权基础，为四年后的全面国有化扫除了障碍。事实上，在此次运动之后，民间资本集团已全面分崩瓦解，其消亡已是一个时间和方式问题。另一方面，它以群众运动的方式，从公众道德层面将资本家塑造成一个不劳而获、"五毒俱全"的反进步阶层，甚至让资本家也对自身的存在价值产生自卑和羞耻感。这种意识形态上的塑造影响深远，以至于在后来的数十年中，为自己谋求财产以及从事商业活动成为一种不道德的、无耻的行为。对这种畸形的社会共识的修正，要到1978年才悄悄开始，而其真正瓦解则是在1992年前后。此外，需

要记存一笔的是，在这场不容置疑的运动中，没有任何资料显示，有一个公共知识分子发出过一声辩护。

从1952年冬天起，在刘少奇、陈云等人主持下，政策有适度的放松，工商业又开始渐渐复苏。

1952年2月，就在“三反”、“五反”运动进入高潮的时候，在四川和上海发生了两件事情，一是卢作孚自尽，一是顾准被撤职，这两件事看上去毫不相干，却是这场大运动中共同的悲剧。

2月8日，卢作孚在重庆民国路20号家中服用过量安眠药物自尽。在过去的一年多里，民生公司在长江的航运已全部恢复正常，由上海到华北和东北的沿海航线陆续恢复，留在香港的18艘轮船也全部回到了国内。十多天前的1月28日，他还飞往北京，商讨任务。当时，尽管经营已上正轨，但是财务上还是极其困难，政府对私营企业停止了一切贷款，民生的工资发放都成了问题。据卢作孚之子卢国纶的回忆，在周恩来的亲自安排下，中央曾决定给民生公司特殊对待，破例出贷1000亿元，并指示西南军政委员会将这一决定转告民生公司。让人不解的是，卢作孚至死没有获悉这个消息。屋漏偏逢连夜雨，2月5日，民生公司的川江主力船“民铎”轮在丰都附近水域发生事故触礁沉没，卢作孚亲赴现场善后。有传言说这个事故是潜伏特务在搞破坏，公司里人心惶惶。

就在这样的混乱时刻，公司内的“五反”运动也正如火如荼。民生公司的很多高级干部都被揪出来斗争了。每次开批斗会，组织者都在最前排、最中间的地方给卢作孚放一把藤椅，与其他职员隔开一两米，看起来是给他享受特殊待遇，实际上的感觉就像审犯人。卢作孚就这么坐着，看自己的老部下在台上被批斗，斗完了，有人判刑，有人枪毙。2月8日上午，民生公司召开“五反”动员大会，会议主题是揭发资方腐蚀国家干部问题。从丰都匆匆赶回的卢作孚又被特别安排在第一排的正中间，会场上有大幅标语——“欢迎卢总经理老实交代”。

会上，公股代表张祥麟带头作检查，内容是与卢作孚一道赴北京出差时，曾和他一起去吃饭、洗澡、看戏等。张祥麟检查后，卢作孚的贴身秘书关怀突然跳上台去，揭发说张祥麟在北京时，接受卢作孚请吃饭、请看戏是受了“糖衣炮弹”的袭击，是受了“资本家”的拉拢腐蚀，他并严厉追问张祥麟还有什么问题没有交代，其间会场多次高呼口号，气氛十分紧张。关怀是卢作孚一手拉扯大的苦孩子，曾让他住在自己家里，亲自教他文化。可是现在，卢作孚不再是一个慈父式的人物，他的面目是可憎的，他在道义和阶级属性上，是应该深感耻辱和忏悔的。甚至在某些激进者看来，这样的罪恶是无法洗刷和赎清的。

动员大会上，卢作孚一言未发，当晚服药自尽，终年59岁。他留给妻子的遗书只有简单的四条：“第一，借用民生公司家具，送还民生公司；第二，民生公司股票交给国家；第三，今后生活依靠儿女；第四，西南军政委员会证章送还军政委员会。”来去两空空。

他被葬在川江南岸民生村附近的一个小山坡上，墓碑上刻的名字是“卢魁先”，这是他祖谱上的曾用名。民生公司董事会决议：“卢作孚总经理身后萧条，由行政致送丧葬费人民币1000万元。至抚恤办法，另案办理。”1000万元在当年可买大米7874斤或豆油2857斤。2月13日，重庆《新华日报》头版醒目位置发表消息《卢作孚自杀》。新华社《内部参考》刊登报道，题为“私营轮船业民生公司总经理卢作孚畏罪自杀”。据称，毛泽东得知卢作孚自杀时说：“真可惜啊。”2005年，卢国纶在《南方周末》发表《卢作孚之死》一文曰：“他只是接近完人……如果说他有弱点，那就是自尊心太强了。如果他自尊心不强，不会发生1952年那件事。”

世上再无卢作孚。 97

在上海，财政局兼税务局局长顾准被撤职，事前毫无预兆。当时，过于激烈的运动气氛已经影响到了工商业的正常运作。华北地区2月份的税收比1月份减少了一半，天津有4000家私营工商户歇业，影响到40万人生计，西南地区的月税收也减少了一半，百货商店的营业额只有原来的1/3，很多私营工厂停业观望。而震动最大的正是“五毒”最集中的上海，在过去的两个月里，市委共收到检举材料24万件，200多名企业主被抓，发生48起自杀事件，死亡34人。2月中旬，中央紧急部署，决定在上海暂停发动“五反”运动，县以下的“五反”则推迟到春耕以后。

2月25日，主管全国“三反”、“五反”工作的中央节约检查委员会主任薄一波南下上海指导工作，28日，顾准在电台里作广播讲话。29日，上海市委召开党员干部大会，宣布对8个干部的处分决定，其中一人竟就是顾准。对他的处理决定是：“一贯地存在着严重的个人英雄主义，自以为是，目无组织，违反党的方针政策，屡经教育，毫无改进，决定予以撤职处分，并令其深刻反省。”

顾准对自己被突然撤职“感觉十分突然”，日后来看，他被免职的原因有两条，一是他的“依法征税”政策不被采纳，二是“不服用”。

在当财税局长期间，会计师出身的顾准一直试图建立依法征税的体制。他主张依照税法所规定的税率查账征收，强调“依率计征，控制计算”，不同意用运动的方式来征税。他在自己主管的上海《税务通

讯》中连续发表论文，对此进行论证和阐述。他的这些想法和做法，被认为是保守的。43年后，经济学家戴园晨在一篇关于顾准的纪念文章中说："这种依法还是不依法的争论，当时以顾准去职告终，而今，税收负担的随意性仍是经济工作的陋习。"98 另外一个原因就是"不服用"。顾准的办事能力和学养有目共睹，可是他的知识分子气质却让人讨厌。据他的弟弟陈敏之回忆，有一位大区负责人曾说，"像顾准这样的干部，我们这个大区内一个也找不到"，同时他又说，"如果顾准再不听说，饭也不给他吃"。1959年，陈敏之在一次会议上遇到陈云，时任上海市委书记陈丕显介绍说，"这是顾准的兄弟"，接着他说，"顾准就是不服用"。

顾准被撤职后，连降数级，先是到筹建中的华东建筑工程部当了办公室主任，接着调至新成立的建筑工业部当财务司司长，随即再下放到洛阳工程局当副局长，1955年，又被送进中央党校的普通班学习一年。正是在这样的颠沛流离中，一个精神独立的伟大思想家诞生了。在共和国历史上，顾准成为严肃反思计划经济的第一人。

如果说顾准在上海被排挤是发生在地方的一次理念分歧，那么，到1952年秋，在中央层面也出现了第一次风波。

9月，就在"三反"、"五反"运动接近尾声的时候，中财委在薄一波的主持下，研究修正税制的问题。他召集各大区财政部长开会，还听取了工商界人士的意见。经过3个月的酝酿，12月31日，《人民日报》颁发了《关于税制若干修正及实行日期的通告》并配发社论，决定于1953年1月1日起实行新的税制。新税制的两个目的一是保税，一是简化税制。在实施办法上，新税制取消了对国营企业的部分优惠，譬如，规定工业企业从生产、批发到零售要缴纳三道营业税，改变过去"相互拨贷不视为营业行为，不课征税"的做法，取消了对合作社征收营业税打八折的优待，取消成立第一年免纳所得税的规定。在批发环节的征税上，也改变了过去"只征私商，不征国营"的做法。

在这次新税制改革中，最引起社会关注的是《人民日报》社论中出现的一句话："公私一律平等纳税。"正是这8个字掀起了惊天的波澜。薄一波回忆说，社论原稿中写的是"国营企业和私营企业都要按照修改的税制纳税"。他在修改时，简化为"公私一律平等纳税"。

就在《通告》颁发10天后，1月9日，山东省有干部联名上书中央，反映执行新税制引起了物价波动、抢购商品、私商观望、思想混乱等情况，两天后，北京市委也写信反映类似情况，接着各大区、省市财委也纷纷开始写信打电报。1月15日，毛泽东致信周恩来、邓小平、陈云等人，指出："新税制事，中央既未讨论，对各中央局、分局、省

市委亦未下达通知，匆率发表，毫无准备。此事似已在全国引起波动……此事我看报始知，我看了亦不大懂。”[99] 2月10日，毛泽东的批评口吻更为严厉，他说：“‘公私一律平等纳税’的口号违背了七届二中全会的决议；修正税制事先没有报告中央，可是找资本家商量了，把资本家看得比党中央还重，这个新税制得到资本家叫好，是右倾机会主义的错误。”薄一波回忆说：“当时听起来，不免感到震惊。”

新税制改革被强行中止，薄一波受到处分。不过，半年后财政部却坚持认为“新税制确实起到了保税、增税的作用”，根据它提供的数据，1953年前4个月的工商各税完成全年计划的29.64%，比过去3年的情况都要好。财政部副部长吴波在检讨中说：“我们认为确是多收了税。犯了错误，不管受什么处分，我说，还是多收了税。”

事实上，此次新税制的触礁是经济治理者在计划经济与市场公平之间的一次挣扎，它所隐含的悖论将长久地困扰着人们。

1953年7月27日，朝鲜战争结束。社会主义中国居然能够与全球最强大的国家打成平手，这是1840年以来的第一次，它大大地提高了共产党在全民中的威信，并让人坚信新制度的优越性。在过去两年多的惊涛骇浪中，东亚地区的政治和经济格局发生了微妙的变化。

首先，中美交战极大地刺激了日本经济的复苏。日本自投降之后，全民陷入绝望，一度认为无法重新站起来。1945年的《芝加哥论坛报》曾经刊登一则逸事，该年8月30日，驻日盟军最高司令、美国名将麦克阿瑟将军叼着玉米棒芯烟斗抵达东京，幕僚建议他去拜见裕仁天皇，将军说：“过几天，天皇会亲自来见的。”果然10天后，天皇亲自到美国大使馆拜会麦克阿瑟。后世留下一张两人合影照片——“麦克阿瑟选择了土黄色军服，开着领口，没有表示军衔的装饰或徽章。他直盯着镜头，脸上毫无表情；一只手随意地插在口袋里，另一只手搭在臀部。裕仁在他身旁，只有将军的肩膀那么高，他穿着燕尾服，笔直而僵硬地站着。”[100] 在天皇转身离去之时，麦克阿瑟看着他的背影，对《芝加哥论坛报》记者说：“日本已沦为第四流的国家。再也不可能东山再起、成为世界强国了。”[101]

谁也没有想到，麦克阿瑟的预言在日后竟然成为一个让人笑出眼泪来的笑话。在战后的前4年里，日本经济曾经陷入物资短缺和通货膨胀的恶性周期之中，全国船舶的80%被炸沉，工业机械损失34%，战后前两年的生产率只有战时的1/3，1946～1949年间甚至爆发了三位数的通货膨胀。朝鲜战争爆发后，美军以日本为战略锚地，对其进行了巨额的援助。大野健一在《从江户到平成：解密日本经济发展之路》一书中写道：“这场战争对日本经济来说是极大的强心剂，美军将日

本作为补给基地，筹备大批的军需和非军需物资，在日本产业界看来，这次机遇可以与第一次世界大战时曾经经历过的国外需求激增相媲美。经济萧条一扫而光，日本经济再次呈现出发展的趋势。到战争结束时，通货膨胀几乎为零。”[102] 时任首相吉田茂在《激荡的百年史》中也透露，美国最初并不支持日本经济复兴。幸运的是，朝鲜战争刺激了日本军需出口，经济复苏突然间获得契机。1951年美国与日本媾和，允许日本重整军备，构筑美日共同防御体系，无形中又推动了日本经济持续发展。换句话说，日本战后经济起飞缘起于美国地缘政治的博弈。

到1953年，日本国民的生活已超过了战前水平，电视机、电冰箱、洗衣机开始进入普通人的家庭，被称为家庭的“三种神器”，标志着日本成为第一个进入消费革命时代的亚洲国家。与此相伴的是，大量以生产日用电器为主业的日本公司集体崛起，松下、三洋、丰田、索尼等公司以及他们的领导者松下幸之助、井植熏、丰田喜一郎和盛田昭夫，将成为亚洲商业界最响亮的名字。

另外一个从战争中得益的地区是台湾。蒋介石逃遁台湾后，吸取教训，推动了以“农民获地，地主得利”为方针的土地改革，它使得台湾的粮食产量从1953年到1968年保持了令人吃惊的、长达16年之久的持续增长。朝鲜战争爆发后，美国为了遏制中国大陆，重新对蒋介石政权进行援助和扶持，与日本相似，台湾的机械制造业、纺织和面粉业获得了发展的机遇。

从1953年开春之后，朝鲜战事已趋明朗，国内的“三反”、“五反”运动也告结束，中国领导人的注意力开始专注于经济建设。这时候，“老大哥”的手伸了过来。

【企业史人物】英东“走私”

抗美援朝战争期间，美国对中国沿海实施严密封锁。在美国的主导下，联合国大会通过了对中国实施全面封锁禁运的决议，内地物资空前短缺。香港作为比邻内地的唯一自由港，尽管受到英国政府的严厉监控，但仍然是一条最可能的渠道。余绳武、刘蜀永在《二十世纪的香港》一书中记录道：“朝鲜战争给予香港人一个机会，就是暗中供应中国内地急需的物资，有些人就因走私而起家，今天可以跻身于上流社会之中。”[103] 这些人中，最出名的是霍英东。[104]

与绝大多数东南亚华商一样，霍英东出身贫寒。在20世纪20年代，香港还是一个偏僻的小渔港。霍英东出生在一艘逢雨必漏的小渔船上，父母终日以捕捞为生。幸运的是他13岁的时候被送进了当时香港英国

政府开办的第一家公立学校，在那里，他受到了全英式的教育。语言与文化的熏陶，使他成为第一批与西方思想对接的华人少年。他的创业史也是从最底层开始的，他当过铲煤工、机场苦力、地下机车司机，稍稍有了一点积蓄以后，办起了一家名叫“有如”的杂货店。他赚到的第一桶金便与倒卖有关，抗战胜利后，政府拍卖战时剩余物资，霍英东借了100元参加投标，拍中一套1.8万元的机器，一转手就赚了2.2万元。从此，他的人生就与贸易勾连在了一起。

霍英东崭露头角正是在朝鲜战争时期。为了打破美国人的封锁，中国政府在香港和澳门分别设立了贸易机构“香港华润公司”和“澳门南光公司”，它们采购铁皮、橡胶、药品等物资，然后由香港的民间商人转运到内地。早在战事初起的1950年年底，霍英东即以一艘风帆船，从香港运输柴油至澳门，卖给“南光公司”。一年之后，霍英东已经拥有总吨位约1000吨的十几艘机帆船。据他的回忆：“当时全香港大概只有我有这么多船，还有一批伙计，而且我自己是水上人，熟悉港口情况和水情。所以他们找上了我，要求我用船把那些物资运到内地……我们几乎晚晚开工，没有一天停止过。白天要联络、落货，晚上开船，每天只睡三四个小时。为了避开缉查人员的骚扰，每次装船都必须在一个小时内完成，就像打仗一样。”105

当时，黑铁皮是主要的禁运物资之一。正因为中国没有装载汽油的黑铁皮油桶，大批汽油积压在中苏边境，无法运往前线。霍英东的船队加班抢运，6000吨黑铁皮只用了两个星期就全部运到蛇口，“一天都没有耽误过”。霍英东回忆说。

在接下来的近3年时间里，霍英东不仅承担了在港澳和内地间运输军用物资的主要任务，他还组织了精密的侦察队伍，监控港英当局缉私艇的动向；他的船队每天半夜都从英国海军的军舰旁悄悄绕过，驶向公海；而为了摆脱当局的监视，他甚至一天之内换了3个不同的地点，作为整个运输系统的“指挥部”。每运一船货，霍英东大约可以得到相当于货值20%的运费。

那段历史一直笼罩在迷雾之中，当过中国侨办主任的廖承志曾说：“数十万志愿军，要盘尼西林、止血药棉、汽油、轮胎……哪里来？还不是靠上中下、三教九流、八方神圣帮的手？”106 一个可以确定的事实是，当年有众多东南亚华商，或因为爱国或出于谋利，都积极地从事过向中国大陆偷运物资的活动。印尼的林绍良是最大的肥皂和布匹贩运商，而香港的包玉刚和霍英东则因此被美国政府列入“黑名单”。也许正是因为这一段战火情义，这些商人与中国政府结下了深厚感情，为日后的商业往来奠下了基石。

霍英东的这段经历在很长时间里都是秘密，港英当局对此进行过长期的调查，霍英东本人则守口如瓶，一直到1995年，他才对自己的传记作者冷夏第一次亲口委婉承认，不过他始终认为，“我没有偷运军火”。

20世纪50年代后期，香港步入繁荣期，人口急剧膨胀，商业超级发达，房市、股市“枝繁叶茂”，老一辈的港九巨商，其起家大多与两市有关。新鸿基的创始人郭得胜在当年就有“工业楼宇之王”的称号，恒基的李兆基人称“百搭地王”，李嘉诚靠造楼神奇发达的故事更是广为人知。霍英东是最早入楼市的商人之一，他是第一个编印“售楼说明书”的地产商，也是“卖楼花”——分期付款的发明者，正是有了这种销售方式，房地产才变成了一个普通大众都可以参与的投资行业。在这个迅猛成长起来的大市场里，霍英东纵横驰骋，出入从容，成为盛极一时的“楼市大王”，据称极盛之时，港九70%的住宅房建设与霍家有关。

1978年，中国改革开放之后，大小港商如过江之鲫涌入大陆，成为经济复兴中最为耀眼和活跃的一支，其初战之功，不可抹忘，其中又可见霍英东的身影。他在广州盖了新中国成立后的第一家五星级宾馆——白天鹅宾馆。此外，他大力投资于慈善和体育事业。据计算，他先后投入了40亿元用于各类慈善事业。为了激励中国运动员在奥运会上夺金，他专门设立基金会，宣布向每名金牌选手馈赠一枚重达1公斤的纯金金牌，单是在2004年雅典奥运会，就颁出奖金3259万港元。2001年，北京申奥成功，年事已高的霍英东竟激动得夜不能寐，深夜索性跳进游泳池里去“降温”。

霍英东一代人的财富敛聚，大多历经惊险，为时代左右，受时间煎熬，如火中取栗。因而，其进退往往慎独有序，眼光敏锐而在于长远，其一生所染指的行业，往往只有一两项而已。及到晚年，桑梓情结日重，便把大量精力和大笔金钱投注于家乡的建设。自20世纪80年代中期之后，霍英东把很大精力放在了番禺南端的一个叫南沙的小岛开发上。

这是一个面积为21平方公里的小岛，若非霍英东，至今仍可能沉睡于荒芜之中。从1988年开始，霍英东就发誓要将之建成一个“小广州”。这位以地产成就霸业的“一代大佬”显然想把自己最后的商业梦想，开放在列祖列宗目力可及的土地上。这也许是老一辈华人最值得骄傲的功德。据称，在十多年里，只要身体状况许可，每逢周三他必坐船到南沙，亲自参与各个项目的讨论。资料显示，从1988年到2004年8月，霍英东参加的南沙工作例会就多达508次。他修轮渡、建公路、平耕地，先后投入40多亿元，以霍家一己之力硬是把南沙建成了一个

滨海花园小城市。

霍英东的南沙项目在商业上曾被认为是一个“乌托邦”，十余年中，只有支出没有收入，在一些年份，甚至还有“霍英东折戟南沙”的报道出现。他与当地政府的合作也颇为别扭，霍英东基金会顾问何铭思曾记录一事：某次，讨论挖沙造地项目，南沙方提出挖沙费用需每立方米20元，霍英东一愣说：“你们有没有搞错？”他知道，如果请东莞人来挖，是每立方米8元，请中山人来挖，是每立方米10元，政府的人嬉笑着说：“是呀，我们是漫天要价。”何铭思记录说：“霍先生咬紧牙根，似乎内心一阵愤懑，兀自颤动不止。我跟霍先生40年，从未见他对人发脾气，当日见他气成那样，可见受伤之重。”霍英东也曾对人坦言：“自己一生经历艰难困苦无数，却以开发南沙最为呕心沥血。”但是，尽管如此，这位号称“忍受力全港第一”的大佬却始终不愿放弃。在2003年前后，霍英东更是大胆提出以南沙为依托，打造粤、赣、湘“红三角”经济圈的概念。其视野、格局之大，已非寻常商人所为。

这些庞大的设想，到霍英东去世都未成型。 107 “南沙情结”可能是这一代商人最后的传统。事实上，千百年间，每一代人都有各自的际遇，而所谓“江上千帆争流，熙熙攘攘，皆为名利往来”。名利场从来是一座偌大的锻炼地，人生百味杂陈，世态炎凉无常，待到金钱如流水从指缝间川川淌过之后，即便是再铁石的人都不会无所感悟。霍氏晚年执着于南沙，可能已超出了谋利的意义，而更多带有济世的情怀了。



▲ 1984年1月，邓小平在中山和霍英东交谈

在香港的巨商中，据称只有霍英东出行是不带保镖的。他对冷夏说："我从来没有负过任何人。"[108]

2006年11月，83岁的霍英东在北京去世，遗下289亿港元的资产，他的官方职务是全国政协副主席，属"党和国家领导人"。他是所有香港商人中获得最高政治地位的人，也可能是中国内地知名度最高的香港商人之一，其得名并非因为财富之巨，而是因为他对国家的热爱与投入。

1953 “156工程”

我们的门前修了暗沟，院后要填平老明沟，一福。

前前后后都修上大马路，二福。

我们有了自来水，三福。

将来，这里成了手工业区，大家有活作，有饭吃，四福。

赶明儿个金鱼池改为公园，作完了活儿有个散逛散逛的地方，五福！

——老舍：话剧《龙须沟》，1953年

1953年3月5日，苏联领导人斯大林去世。也就在这一个月，北京与莫斯科就中国的第一个五年计划达成共识，苏方同意帮助援助中国156个大型工业项目，这就是中国企业史上影响深远、长期被神秘气氛笼罩的“156工程”。

自1949年之后，西方世界就对中国持敌视的姿态，毛泽东则采取“一边倒”的外交策略。早在1949年7月，刘少奇就赶赴莫斯科会见斯大林，商谈新中国的经济建设问题，8月，苏联派出以科瓦廖夫为团长的200人专家团。12月，开国大典两月后，毛泽东平生第一次踏出国门，亲赴莫斯科谈判，苏联答应贷款3亿美元。1950年2月，中苏签订《中苏友好同盟条约》和一系列资产移交协定，将苏联在东北的所有财产无偿移交给中方，其中包括旅顺军港、大连行政权、长春铁路公司以及302处不动产。从1949年年末到1952年2月，苏联援助中国建设项目42个，投资折合40亿元（按1953年的新版人民币计算，下同）。

在这里，我们有必要回顾一下1949年新中国成立前后中国的企业状况。

国民政府留下来的是一个满目疮痍的烂摊子。在蒋介石政权统治的20多年里，工业经济的高峰时刻是抗战爆发前的1936年。当时中国的生铁产量占世界第12位，钢占第18位，原煤占第7位，棉布占第4位，这4类产品与美国相比，分别是后者的1/39、1/117、1/11和1/2。经过八年抗战和三年内战，到战火熄灭的1949年，国民经济已遭到毁灭性的打击，真正是江河日下，全国的重工业产值约比1936年降低70%，轻工业产值降低30%，粮食产量约降低24.5%，经济作物产量约降低一半。



▲ 毛泽东赴莫斯科访问

其中，最具指标意义的钢铁产业，生产能力降低了90%，全国只有7座平炉，22座小电炉，发电能力仅剩下114.6万千瓦。生铁产量下降到了25.2万吨，竟不及英国1835年产量的1/4，生产出来的生铁只有一半能炼成钢，而轧钢能力又仅及炼钢的一半。另以石油工业为例，诞生于抗战时期的中国第一个油田——陕西省玉门油矿到1949年的原油产量仅区区9万吨，却占了全国产量的3/4。钢不会炼，油无处采，重化工业自然虚弱不堪。

1949年的中国，基本上是一个农业和手工业国家。国民收入的68.4%来自农业，工业仅为12.6%。在工业领域内部，手工业又占了工业产值的70%，机器制造业多为修配型企业，重工业门类大部分空白，不但体系未成，而且装备和技术水平低下。据上海机器同业工会的计算，在708家机器制造厂中，有制造兼修配能力的工厂只占四分之一，其余的都只能搞一些修配业务。

1949年，除了少数大城市之外，多数中小城市和广大农村基本无电力供应。受战争影响，全国交通运输通信等基础设施破坏殆尽，主干铁路无一条能够全线通车，勉强能通车的铁路只剩1.1万公里，而且大部分在东北地区。重要的“大动脉”京汉铁路已经有12年没通车了，一条从成都到重庆的成渝铁路从晚清修起，修建了半个世纪都没有完工。长途电信的线路支离破碎，互相不能衔接，以京津为中心的华北

有线电网全面瘫痪。

人才培育的事业也十分落后。学龄儿童入学率为20%，全国人口80%是文盲。20年间高等学校毕业生加在一起只有18万人，只培养出了200多个硕士，博士数为零。从事科学研究的机构不到40个，研究和技术人员不过5万人，其中专门从事科研的仅600余人，现代科技几乎为一片空白。

这真是一个一穷二白的国家。基础薄弱，民智未开，国库里的黄金被蒋介石劫往台湾，再加上国际势力的封锁挑衅，可谓内外交困，矛盾重重，开国之难，好比另一次长征。

正是在这样的局面下，苏联对我国的援助显得如此之重要和宝贵，在某种意义上，这是共和国经济新建的唯一机会。

从1951年起，陈云等人开始编制第一个五年计划。这也是向苏联“老大哥”学来的经验——苏联从1923年开始设计“五年计划”，一直到1990年解体为止，以五年为一个周期，对全国的经济建设进行统筹计划，这一做法已经延续至今 109 。

据薄一波的回忆，“老实说，在编制‘一五’计划之初，我们对工业建设应先搞什么，后搞什么，怎样做到各部门之间的相互配合，还不大明白”。在这一过程中，苏联专家起到了关键性的作用，一些参与编制的人均回忆说，“一五”计划所有的表格都是苏联专家帮助做出来的。

“156工程”是一个统称概念，它的第一个项目实际上从1950年就开始动工了，到“一五”结束的1957年完成大半，其余延续到局势大乱的1969年，实际建成的项目是150个，前后历时19年，投资总额为196.1亿元。这些项目从工业布局、产业结构、技术水平、公司治理制度等方面，对当代中国经济的影响都是革命性的，甚至是决定性的。

先说工业布局。自晚清的洋务运动以降，中国工业的发展都偏重于沿海，在1934年，除了东北地区以外的工业产值，94%集中于上海、天津、青岛、广州、北平、南京和无锡7个城市，在东北地区，辽宁一省集中了东北4/5的工业。到1949年前后，中国工业设施的70%集中在东北和沿海一带，其中，上海和天津两地的工厂数即占主要城市工厂总数的63%，职工人数占61%，东北则占有全国半数以上的重工业。全国90%以上的发电站集中在几个大城市，其中东北占了全国发电量的1/3。在纺织产业，全国500万纱锭中的83.6%集中在江苏、山东、辽宁、上海和天津五地。

占全国土地1/3的大西北，工业产值还不到全国总值的2%，近百年间始终没有工业基点。除了陕西有少量铁路外，其余甘肃、宁夏、青海和新疆大地没有一根铁轨。

“156工程”彻底改变了这一布局，大量的钢铁、有色金属冶炼、化工企业被选定在矿产资源丰富及能源供应充足的中西部地区，机械加工企业则分布于原材料生产基地附近。“156工程”中涉及民用的企业有106个，50个布置在工业老基地东北，其余的29个在中部、21个在西部。44个军工企业中，除了部分造船厂设在沿海之外，有35个在中西部地区。在完成的196.1亿元投资额中，除了东北占87亿元，中部和西部分别为65亿元和39亿元，占去了一半有余。“156工程”的实施彻底改变了中国内陆地区的工业布局，到1960年之后，随着中苏关系交恶，中央政府实施“三线战略”，更是加大了对西部的倚重，中国的工业布局陡然改观。

再说产业结构。毛泽东在筹划第一个五年计划时，有过一段形象的描述：“现在我们能造什么？能造桌子椅子，能造茶壶茶碗，能种粮食还能磨成面粉，还能造纸，但是一辆汽车、一架飞机、一辆坦克、一辆拖拉机都不能造。”[110] 因此“一五”计划的重点是优先发展重工业，其投资比重占到了总投资额的85%。在整体规划之下，一些冶金、能源、机械的大工厂迅速建起。仍以钢铁为例，炼铁能力五年内就增加了280万吨、炼钢能力增加253万吨，加上原有钢厂的产能，我国生铁产量从1949年的25.2万吨猛增到467万吨，整整提高了将近20倍。钢的产量也增加到412万吨。这样的增长速度无疑是惊人的。

与此同时，对基础设施和能源勘探的投资也是巨大的。“一五”期间，铁路交通、地质勘探和建筑业的投资高达121.2亿元，相当于同期工业基建投资的1/2，新建铁路33条，比1952年的通车里程增加了22%，公路通车里程增加了一倍。水利建设的成就也是辉煌的，完成了“千年难题”淮河治理工程，建成了多个大型水库，对长江三峡水利工程进行了论证和预备。

接着说技术水平。在对华援助时期，苏联展现了毫无保留的无私精神，它向中方提供了大量的资料和设计图纸，仅1953年就达23吨，1954年为55吨，几乎把他们所有的最好技术都给了中国。美国学者尼古拉斯·拉迪认为：“中国看来已接受了苏联国内最先进的技术，在有些情况下，转让的技术是世界上最佳的。在苏联援助的最重要的钢铁工业中，苏联人在20世纪50年代建造和操作着世界上最好的高炉。苏联人涉及的武汉和包头的中国钢铁工厂吸收了苏联的高炉和平炉以及大规模铁矿石富集方面的最新技术。”[111] 正是在苏联专家的无私帮助下，中国的工业技术水平在短短数年间就提高到了20世纪40年代的

水平。

那是一个创世纪般的建设年代，在人们激动的欢呼声中，一个接一个的纪录诞生了。

自主研发和制造汽车，是一个中国梦想。早在1931年，张学良在沈阳建过一个汽车厂，生产出民生牌载重卡车，但试产成功后就被入侵的日本人占领。阎锡山治理山西时也建过一个汽车修造厂，仿造出几十辆美国1.5吨的小货车。蒋介石政府的中国汽车制造公司用进口器件组装过2000多辆汽车，但这些都是小打小闹，不成气候。汽车梦的真正实现，正是在“一五”时期。



▲ 1958年5月21日，毛泽东观看第一辆东风牌轿车

1953年3月19日，政务院正式下文批准建设第一汽车制造厂，毛泽东下达死命令，要求3年见到车。一汽的厂址选定在吉林省长春近郊一个叫孟家屯的村庄，工厂设计全部交给了苏联汽车拖拉机设计院。工厂的第一个员工叫陈祖涛，时年25岁。

陈祖涛的父亲是陈昌浩，长征时期当过红四方面军总政委、西路军总指挥，因追随张国焘犯下路线错误，其后一直不被重用。陈祖涛11岁时就被送到苏联，在那里读完了小学、中学，然后考进鲍曼最高技术学院的汽车专业。1951年2月，他提前毕业回国，受命参与筹建汽车工厂。苏联答应帮助中国建设一座综合性汽车制造厂，其规模将与当时苏联最大、最先进的斯大林汽车厂一样，斯大林汽车厂有什么设

备，援建中国的就有什么设备，斯大林汽车厂有什么样的生产水平，中国的就有什么样的生产水平。

陈祖涛日后回忆说："整个设计都是苏联人做的，组织了最棒的一批人，把斯大林汽车厂所有技术科长都集中起来，那是很有经验的一批人，头发都是白的。他们的总工艺师叫做赤维特可夫，以他为首组织这些人做设计。我就作为他的助手参加了整个设计工作。"他在《我的汽车生涯》一书中写道："1951年12月，初步设计做完了，设计院通知我去，把厚厚的几十本设计书和图纸交给我。当时中苏双方关系很好，这么多的设计资料交给我，既无什么仪式，也不要繁杂的交接手续，连收条都没有。我用外交邮袋装上设计资料，一个人搭乘飞机直飞北京。陈云召集中央各部委对苏方的设计进行审核，大家基本上没有什么讨论就完全通过了，然后盖上鲜红的大印，全部手续就算完成了。"[112]

陈祖涛接着描述说："做完设计以后，实施这个设计，多少个车间、每个车间用什么设备、什么供电、供水是很复杂的，全部都是他们做的。而且什么设备都是苏联供给的，因为当时西方国家对我们是封锁的，除了苏联的帮助以外，我们拿不到东西。当时在经济危机的时候，30年代西方也不供给苏联设备，苏联是用金子买西方的设备。以后再买，人家就不给了。苏联也是从西方买的，所以他供给我们的很多专用设备、特殊设备只有一台，都是从西方来的，没有第二台，买不到，他们就专门为我们制造，真的很无私。"

建设一汽的设备总数达1万多台，基本上都是苏联供应的，我方能制造的仅是清洗机等小型辅助机械。陈祖涛举例说，有一台设备是生产汽车车架用的压床，有3000吨重，这套设备在苏联都没有任何一个制造厂可以制造，因为实在太大了，需用专门的大厂房。为此，苏联在斯大林汽车厂盖了一个超大型的车间，用它为中国铸造了一台。造出来后，要运送过来，因为这台设备又重又宽，所行铁路沿线，对面的火车均需中停避让，苏联铁路系统全线总动员，从斯大林汽车厂到长春，1万多公里长驱送达。



▲ 苏联专家在中国工厂

援建设备的同时，苏联又帮助中国培养汽车人才。在斯大林汽车厂厂长克雷罗夫的亲自主持下，苏联专家提出了一个从生产到管理的各个部门、各道生产程序所需的完整的人员清单，其中包括厂长、处长、车间主任、工段长到普通的调整工。这份名单的人数多达518人，全部送到斯大林汽车厂实习，苏联方面给每个人每月发700卢布的津贴——相当于苏联工程师的月薪，并配备了皮大衣、毛料西服等。实习生除了被安排到车间学习外，还根据专业有一对一的专家讲课，讲课时间为：工人300小时，管理干部400小时，技术人员500小时。这批实习生日后成为中国汽车乃至机械制造业的技术和管理核心，其中的优异人才更成为国家领导人，如江泽民、李岚清、叶选平等。当年的江泽民是动力处处长，带他实习的是全苏最出名的动力专家基列夫。



▲ 建设中的武汉长江大桥

1956年7月13日，第一批10辆汽车下线，它被命名为“解放牌”，由毛泽东题字。它以苏联的吉斯150型为范本，载重量为4吨，装有90匹马力六汽缸发动机，最大车速每小时65公里。

“一五”期间，中国人不但造出了汽车，还试制成功了第一架喷气式飞机，建成了第一个制造机床的工厂，在长江上建成了第一座大桥——武汉长江大桥，开通了北京到拉萨的航空线，在武汉和包头新建了两个大型炼钢厂，完成了鞍山钢铁公司大型轧钢厂项目的兴建，还在洛阳和哈尔滨建成了拖拉机厂和轴承厂，在兰州建成了大型炼油基地。

所有这些项目，都离不开苏联的扶持。5年中，有8500名苏联专家来到了中国，这是一支不应该被遗忘的“国际纵队”。

“156工程”在当时不见于报端，几乎没有任何的公开报道，日后更是被淡忘，数十年后很少有人知晓，甚至对此的全面研究也并不多见，一直到2004年才出版了第一本研究专著《新中国工业的奠基石——156项建设研究》（作者董志凯和吴江），发行量仅5000册。这其中的原因非常复杂。

其一，“156工程”中有44个为军工企业，还有不少是为军事配套的，所以，很多工厂只有一个代号，譬如首都航天机械公司是国营211厂，沈阳新光机械厂为国营111厂，四川长虹机械厂为国营780厂——当时国内唯一的机载火控雷达生产基地——20世纪90年代之后以彩电制造闻名等。在很长一段时间里，这些工厂的厂址和产品都属保密范围，工作人员均不得对外界甚至家人泄露工厂的情况，他们的工作内容也被视为国家机密。与这些军工厂相关的民用项目，也处在保密状态。正因为这些神秘的厂名和严格的保密纪律，使得“156工程”蒙上了神秘的面纱。

其二，中苏关系在1960年突然交恶，全部苏联专家被召回，造成很多在建项目的困难。从此，我方在公开宣传中，往往强调独立自主，而刻意回避苏联人的援助。

其三，进入20世纪60年代之后的十多年里，中国陷入狂热的“文化大革命”，正常的经济活动被打断，一直到1978年之后，才再度转入经济建设的轨道，因此，“156工程”成了一个遥远的、似乎已经消失的过去。

但事实上，这些苏援项目在很长时期一直是中国经济主体的重要组成

部分，当时所建成的很多重工业、军工以及重大水利工程，一直到半个多世纪后仍然在发挥作用，它们真正堪称新中国经济的“奠基石”。这是现代历史上，国家对国家最全面、最慷慨的技术转让。《剑桥中国史》因此评论说：“苏联技术援助和资本货物的重要性无论如何估计也不为过，它转让设计能力的成果被描述成技术转让史上前所未有的。”[113]

以全球化的视野来俯瞰，我们看到，在20世纪50年代初期，已然公开对立的东西方世界先后展开过两个规模庞大的国际援助计划：一个是1948～1952年美国为欧洲重建所实施的“马歇尔计划”，另一个便是1953年开始的苏联援助中国的“156工程”。它们都不出预料地达到了振兴经济的目的，不过却有着不同的路径和结果。这是经济史上一个十分有趣的比较课题。

正如美国人向欧洲输出了资金、商品和技术的同时，也输出了它的价值观和社会治理制度一样，苏联人给中国带来了技术和设备，同时也带来了计划经济的整套制度，陈祖涛将之形容为“娘胎的印记”。

事实上，早在第二次世界大战末期，关于计划经济与市场经济的争论，就已成为全球经济界的核心焦点。1944年年初，英国经济学家哈耶克出版了《通往奴役之路》一书，他将计划经济称为“伟大的乌托邦”，认为对生产的控制必将造成对消费的控制，从而使得自由的市场竞争变成不可能，这将是一条危险的“通往奴役的道路”。他的观点在很长时间里被认为是异端。在西方经济界，强调国家干预的凯恩斯主义仍是主流，哈耶克的思想一直到20世纪60年代中期才受到重视。而在社会主义阵营，计划经济更是成为不容置疑的治理模式。1952年，斯大林发表《苏联社会主义经济问题》一书，从理论上全面阐述和规划了计划经济模式。在这本经典作品中，产品经济与商品经济是对立和相互排斥的，运用价值规律被认为是落后生产力的做法，用斯大林的话说，生产资料已经“失去商品的属性，不再是商品，并且脱出了价值规律发生作用的范围，仅仅保持着商品的外壳（计价等）”[114]。中国在第一个五年计划中，不但引进了苏联的技术和资金，同样也全面引进了这一已趋成熟的权威理论。

这一制度引进，体现为高度集中统一的投资管理体系的建立。

为了统一管理全国经济，1952年7月国家计划委员会成立，1954年2月中国建设银行成立——它成为基本建设领域的现金中心、信用中心和结算中心，随后国家建设委员会、国家经济委员会、国家技术委员会和国家物资供应总局等机构又相继成立，这些机构均下设至县级政府，形成了一个封闭、垂直的计划管理体系，这是一只无比庞大、无

处不在的“看得见的手”。

“一五”计划和“156工程”就是这一管理体系第一次发挥效力。这是一种由国家“全统全包”的投资分配和管理制度：国家需要建设什么工厂、生产什么产品、培植多大的生产能力，以及产品的产量和投资的规模，都由国家通过计划直接安排。所谓部门分配投资，就是由国家计划部门有计划地把五年计划或年度计划的基本建设投资额切成若干块，分配给中央各部门，再由各部门分配给所属建设项目。在这一体制下，一切新老企业用于固定资产建设的项目和投资，都由国家统一计划；所需资金，由国家财政统一分配，无偿拨款；建设和生产用的物资，由国家通过商业和物资部门统一调拨；从事建设的施工队伍，由国家统一安排；从事生产的新增劳动力，由国家统一培养和分配；生产出来的产品，由国家统购统销；企业有赢利，全部上缴国家财政；有亏损，也由国家财政补贴。

在这一雄心勃勃的、严密的计划体制下，国家既在宏观上进行投资规模、投资结构、投资布局等宏观决策，又在微观层面上担负着项目决策管理任务。这种体制的优劣将在日后无比清晰地呈现出来，强大的计划性大大提高了资源聚集的能力，能够以“举国之力”办成大事，而它所必然带来的则是低效率、浪费和反应迟缓等病症。日后我们将看到，与计划经济并蒂而生的两个景象将是官僚主义和短缺经济。

长春一汽自1956年建成到1983年，27年间一直只会生产一种车型，它的吨位小、油耗大、车速慢，到20世纪60年代中期以后，各项技术指标均已远远落后于国际汽车水平。其根本原因是，苏联没有帮助一汽设立自主的汽车研发机构。陈祖涛无奈地说：“不是他们不给我们，他们自己也没有。”在苏联的汽车产业体系中，生产与研发分别隶属于不同的计划管理部门，呈现“两张皮”的现象，他们同样把这一模式也克隆到了一汽。

除了“两张皮”之外，随“娘胎”而来的毛病还有两个：一是产销脱钩，二是自主资金缺乏。

在计划经济体制之下，企业对产品的改进没有任何积极性。后来长期担任中国汽车产业领导者的陈祖涛描述说：“我们的生产计划由国家计委下达，生产的汽车直接入国库，再由计委来分配，用户对汽车的意见到不了我们手里。我们如果自己要对产品进行改进，那要先报告，然后由国家组织专家来评审，评审完成后才能立项，立项完了后再在国家财政排队等拨款，款到了后才能动手。这里面环节众多，手续复杂，随便哪一关都能卡死你。而且，这种修改对我们生产厂家没有任何利益。既劳神费力又没有任何利益，企业怎么可能有积极性

呢？于是，多一事不如少一事。这就是典型的计划经济体制弊端。”

在20多年里，一汽能够用于技术改造的资金为利润的0.1%。陈祖涛说：“汽车厂的利润本来就低，0.1%能干什么事？那只是象征性地给你企业一点钱意思意思，而且这0.1%是你先把利润足额交上去，然后国家再给你返还，有时候财政困难，这个返还就拖着，最后拖得不了了之。”当过一汽厂长的刘守华曾说：“我这么大个一汽的厂长，自己有权支配的钱，还不够盖一个100平方米的厕所。”

在“156工程”中，也有一些项目引起了重大的争议，其中最著名的就是三门峡水库的建设。

千百年中，黄河泛滥是中华民族的心头大患，“黄河清，圣人出”，成为民间对盛世的一种憧憬。因此，在苏援工程以及第一个五年计划中，“根治黄河”成为一个标志性的头号项目。1954年1月，以苏联电站部列宁格勒水电设计院副总工程师柯洛略夫为组长的苏联专家组来华考察，中苏专家120余人，行程12000余公里，进行黄河现场大查勘。最终，苏联专家选定了位于陕西、山西和河南三省交界的三门峡坝址。柯洛略夫断定：“任何其他坝址都不能代替三门峡为下游获得那样大的效益，都不能像三门峡那样能综合地解决防洪、灌溉、发电等各方面的问题。”[115]

1954年年底，黄河规划委员会正式提出《黄河综合利用规划技术经济报告》，三门峡水利枢纽成为第一期工程的主要项目。1955年7月，全国人大一届二次会议通过决议，批准国务院所提出的关于根治黄河水害和开发黄河水利的综合规划的原则和基本内容。

就如同“156工程”中的所有项目一样，苏联专家提出的三门峡方案几乎没有“证伪”就被确定了下来。1956年年底，水利部召开三门峡水利规划会，70名水利专家与会，不料却有一人站出来反对此案，他就是黄炎培之子、清华大学水利系教授黄万里（1911～2001）。黄万里认为：在三门峡建起一座高坝，水流在库区变缓，黄河在潼关一段本来就是淤积段，水库蓄水拦沙，势必加大此段黄河的淤积，渭河的河床也会急速淤积，渭河入黄河的堑口也会抬高，这将直接威胁到八百里秦川和西安的安全，下游的洪水之灾将移到中游。他预言说：“今日下游的洪水，他年必将在上游出现。”



▲ 三门峡大坝

黄万里还对“黄河清，圣人出”的憧憬提出了科学的质疑，他说，“指望黄河清是违背客观规律的”。黄河流淌到中游时，黄土高原受雨水侵蚀，黄河及各支流对黄土层的切割是一个自然过程，即使黄河两岸没有人为的植被破坏，黄河也是含沙量很大的河流，下游河道的淤积改道也是必然的。黄万里说：“出库的清水将产生可怖的急速冲刷，防止它要费很大的力量。每秒6000立方米的清水可能比短期每秒10000立方米的浑水难以防治。就是一年四季只有每秒600立方米的清水，也是不易应付的。”116

黄万里的观点被认为是危险的和“大逆不道”的，在那次规划会上，他与其他专家激辩七日，终于不敌。日后，他回忆说，那些一致赞成修建三门峡大坝的专家们，实际上不是不懂其中的道理，但因为苏联专家说了能修，领导也说了能修，所以这些专家们就开始跟风。他在一篇题为《花丛小语》的散文中，很讽刺地写道：“文人多无骨，原不足为奇，主要还是因为我国学者的政治性特别强。你看章某原有他自己的一套治理黄河的意见，等到三门峡的计划一出来，他立刻敏捷地放弃己见，大大歌德一番，并且附和着说，‘圣人出而黄河清’，下游治河，他竟放弃了水流必然趋向挟带一定泥沙的原理，而觍颜地说黄水真会清的，下游真会一下子就治好，以讨好领导他的党和政府。试想，这样做，对于人民和政府究竟是有利还是有害？他的动机是爱护政府还是爱护他自己的饭碗？”117 因为反对三门峡项目，黄万里被打

成右派，失去了教书的权利，被发配到密云水库当苦力。

1957年4月13日，三门峡水利枢纽工程隆重举行开工典礼。1958年11月，三门峡工程开始黄河截流，1960年6月高坝筑至340米，开始拦洪。1960年9月，三门峡大坝建成，大坝下闸蓄水。工程总投资达40亿元，相当于40座武汉长江大桥的造价。

后来发生的事实不幸被黄万里言中。苏联拥有在一般河流上梯级开发的丰富经验，但是在他们的版图上并没有黄河这样多泥沙的大河。由于对黄河流域生态环境及泥沙条件估计不足，就在大坝建成的当年，潼关以上渭河大淤，淹毁良田80万亩。仅一年半之后，水库中已经淤积泥沙15多亿吨，远远超出预计，并在渭河河口形成了拦门沙，渭河也成了地上悬河，对关中平原造成了严重威胁，灾难直逼西安。三门峡蓄水水位从此不敢再抬高。1967年黄河倒灌，渭河口的河槽全被淤塞，尤其是1968年渭河在陕西华县一带决口，造成大面积淹没。三门峡水库改为低水头发电，装机容量一再减少，只有原设计的1/4。

三门峡成为新中国成立后争议最大的水利工程之一，其后数十年反思之声不绝。1979年3月21日，陈云在政治局会议上说：“156个大型工程项目中，三门峡工程是经过我手的，就不能说是成功的，是一次失败的教训。”2003年10月，中国科学院、中国工程院院士张光斗和前水利部部长、中国工程院院士钱正英共同呼吁：三门峡水库应该尽快停止蓄水和发电。

除了水利成效不彰之外，三门峡的建设还毁坏了众多人文景观，其中最让人痛心的是潼关的拆毁。

潼关地处关中平原东端，横踞秦岭和黄河之间，虎视长安（今西安），号称“中原第一关”，是中国历史上最著名的人文地标之一。自商周到唐宋，中国的政治中心曾长期在长安和洛阳之间游移摆动，在其之间，潼关就是肩挑两京、力压千钧的支点。在这里，大大小小发生过数百次战争，其中影响到整个中国命运的即达60多次，如殷周时闻太师与姜子牙之战、三国马超大战曹操、唐代安禄山与哥舒翰之战、黄巢起义军攻占潼关、明代李自成与明军的决死之战。在三门峡水库的建设过程中，潼关正处在苏联专家所规划的蓄水水位线之内，因此，潼关旧城被迁毁殆尽。但是事实上，三门峡的蓄水水位从来没有到达和淹没过潼关城，也就是说，一个技术性的误判毁掉了中国历史的一段记忆。

与潼关一起被拆毁的，还有蒲州、朝邑、陕州等古城池。黄万里日后很哀伤地赋诗曰：“人间浅识一何多，斩断流沙三门阖！”

“一五”期间，包括苏援工程在内，中国建成了595个大中型建设项目，完成基本建设投资总额588.47亿元，五年新增固定资产相当于1949年接收时的4倍，是1936年到1978年之间，经济增长最快的一个时段。我们接着来解答两个疑惑：第一，“一五”时期的大规模建设资金是从哪里来的？第二，民营资本在这场大建设中扮演了怎样的角色？

在500多亿元的资金中，有3%是苏联贷款，其余均为国家投资，其中79%来自中央财政。这么庞大的资金供应，主要来自两块，一是全民勒紧腰带抓工业，二是农业对工业的反哺。

为了在短时间内把重工业抓上去，从中央到地方倾全力而为之，计划经济的威力以及因此而形成的“举国效应”发挥了重大作用。以用电量为例，“一五”期间，全国电力的八成以上都用于工业，农村用电只占全国电量的0.6%，城市生活用电占13.5%。

此外，农业对工业的反哺非常之大。这也形成了延续数十年的城乡“剪刀差”现象。

就在城里大动土木的时候，广袤的农村正在发生一场粮食危机。从1952年到1954年，华北和长江淮河流域发生洪灾，再加上工业发展对粮食的需求大增，以及大量人口进城当工人，粮食短缺突然变得十分突出。

1952年7月到1953年6月的一年中，国家收入粮食547亿斤，支出587亿斤，赤字40亿斤。1953年的城镇人口比上一年增加600万人，农村吃商品粮的人口也高达1亿人。[118] 粮食形势十分严峻，许多地方出现了抢购粮食的现象，农民更是囤粮惜售。在河南、湖广等粮区，私人粮贩再度大量出现，民间粮市的牌价比国家收购价格高出20%到30%。到1953年秋天，一些城镇出现数千人以至上万人在国家售粮点排队争购粮食的情景，甚至连北京和天津等大城市，也不得不实行限额配售。全国财经委员会召开紧急会议，讨论的结果是：“问题很大，办法不多，难以为继。”

中央决策面临两难，陈云自喻是“挑着一担炸药”。他说，我这个人属于温和派，不属于激烈派，总是希望抵抗少一点。但我现在是挑着一担炸药，前面是黑色炸药，后面是黄色炸药，如果搞不到粮食，整个市场就要波动，如果采取征购的办法，农民又可能造反，两个中间要选一个，都是危险家伙。

最后，陈云在深思熟虑之后，提出了最强硬的办法，那就是在农村实

行征购，在城市实行配给，简称为“统购统销”。1953年11月23日，政务院发布《关于实行粮食的计划收购和计划供应的命令》，提出定产、定购、定销的“三定”政策，要求全国各地以乡为单位，确定全乡每户的常年计划产量和全乡粮食统购统销的数量，粮食买卖纳入国家的整体计划。这一工作的难度非常之大，中共中央要求“全党动手，全力以赴”，仅中南地区就动员了330万干部和积极分子下乡做农民的思想工作，毛泽东也深知此事的艰难，说：“这样做可能出的毛病，第一农民不满，第二市民不满，第三外国舆论不满，问题是看我们的工作。”[119] 他要求，宣传工作要大张旗鼓，但报纸一字不登。



▲ 粮票

在控制了粮食的购销渠道后，随即在城市实行定量供应。1955年8月25日，国务院全体会议第17次会议通过《市镇粮食定量供应凭证印制暂行办法》，从此，在中国经济史上出现了一个新的名词，粮票。所有城镇居民都配发到一个《居民粮食供应本》，凭此到指定的国营粮店兑换。没有粮票，将无法购买到一粒粮食。粮票的发明是计划经济最生动的体现，从此，中国进入“票证的年代”，随后，各种民用商品如猪肉、食油、煤球、自行车、糕点、鸡蛋、鱼甚至火柴等，都需要用特定的票证才能购买。



▲ 布票

比粮票还要早一年多的是布票。1954年全国棉纱、棉布统购统销后，9月份就实行了凭“布票”（又称棉布购买票、购布证、购布券）限量供应棉布的政策，这是工业消费品的第一种票证。

当时，根据南北各地的气候不同、城镇大小不同、对棉布的最低需求量不同，制定了不同的布票定量标准。例如，北京市每人每年发放17尺3寸布票，刚够成人做一套蓝布制服；天津市每人每年可领取13尺，江西省发放11尺；最北方冬季漫长又严寒的哈尔滨市每人每年24尺布票，可做一套棉衣；而南方亚热带地区城镇每人每年7尺4寸布票。布票的取消，是在1984年，而粮票的取消则要到1993年。

票证的发明，不但将城镇居民消费彻底纳入计划的轨道上，同时，它与户籍制度形成一种结构性屏蔽，没有票证的农民从此无法在城市里购买到生活必需品，因而不可能任意进城，从而在物资短缺的年代里，减轻了城市的人口压力。

统购统销政策的实行，在当时解决了粮食及商品危机，同时形成了农业对工业的反哺机制，它的后遗症也是深远的。购销两头被卡住后，农民产粮、产棉的利益被刚性化，再加上后来推行的人民公社制度，最终使生产积极性严重受挫，农作物产量长期徘徊不前。薄一波反思说：“问题和教训在于，大跃进和十年动乱的大曲折，人口增长的失控，不仅使我们长期找不到机会来改变这一政策，而且还不得不从购销两头越勒越死。”农业发展的停滞，进而造成原料物资及各种产成品的全面紧缺，中国经济逐渐滑入短缺的周期中。

美国的《时代周刊》早在1954年3月的一篇报道中就报道了农民生产积极性下降的景象，稍微富裕的农民不敢借出生产工具，即使出借也

不敢要租金，一些人干脆把公牛卖了，这使得生产积极性下降，产量也随之下降。1957年12月9日，它更将统购政策、城市配给制度以及工业化建设联系起来，它描述道："北京也和其他城市一样，猪肉实行着配给制。但是即使是在配给制状态下，猪肉仍然供不应求。记者报道上海市民早晨3点钟就起床，为的是在菜市场排在前面能够买到肉。农村虽然不施行配给，但是农民现在吃的肉还不如过去的一半数量，因为国家用固定的底价垄断地购买了猪肉，然后再按照垄断的高价格出售，农民远远买不起这样价格的猪肉。猪肉都去哪里了？答案是政府用肉偿还从苏联进口的工业产品……政府的雄心在于不惜代价地提高工业实力。"

农业对工业的反哺是巨大的。据董志凯和吴江的研究，在"一五"时期，全部工业产值中，以农产品为主要原料的产值约占50%左右，农副产品和用农业原料制成的工业品，在国内市场主要商品供应量中约占80%，在出口总额中约占75%。农民每年把净收入的约7%作为农业税上缴国家，同时，由于工农产品之间的差价，也就是"剪刀差"，农民又把相当于净收入的约5%奉献给国家积累，两项合计为12%。以另外一种方式计算，国家预算收入中，农民所缴农业税约占10%，由于农业及其副业品收购、加工、销售和运输等的利润和税收，间接构成财政收入的40%（其中包括工人所追加的价值），合计为50%。然而，"一五"时期国家对农业的投入比重为基本建设总额的7.1%，加上农村救灾经费、推广优良品种和新式农具、改良农业技术的经费，合计约等于农民缴纳税款的1/3。可见，工业化所需资金主要是由农业积累产生的。

粮食和棉花的统购统销政策将一直执行到1985年，长达32年之久。2007年，中央党校教授周天勇撰文认为："新中国成立后我们一直通过工农价格差、城乡'剪刀差'向城市和工业提供丰厚的原始积累，农民为工业化和城市化提供的积累，最保守地估计高达30万亿元。"[120]

在"一五"建设规划中，私人企业和私人资本的参与度几乎为零，它们已经被彻底地边缘化。随着计划经济体系的确立及国有资本的迅猛扩张，给予它们的空间已经越来越小。在这样的情形下，资本家所期望的最后一件事情是，他们现有的资本及投资收益到底能否保全。

1954年9月，全国人大颁布了新中国的第一部宪法，正式确定了国营经济的主导地位，明确提出国家对资本主义工商业采取"利用、限制和改造"的政策，逐步以全民所有制代替资本家所有制，以发展生产合作社作为改造个体手工业的主要道路。同月，政务院通过《公私合营工业企业暂行条例》。《条例》对"公私合营工业企业"的定义是这样的，"由国家或者公私合营企业投资并由国家派干部，同资本家实

行合营的工业企业”。第三条规定“合营企业中，社会主义成分居于领导地位”，第九条规定“公私合营企业受公方领导，由政府主管部门派代表同私方代表负责管理”。这意味着，私人所有者基本上失去了对企业的支配权和管理权，而生产经营的目的不再是为了赢利，而是为了满足国家的需要。

据1954年统计，公股在全部公私合营企业中的比重为40.6%，单个企业公私合营的，平均每1万元资本额，国家实际投资为1273元。尽管在股权比例上不占多数，但是公方还是合法地成了取代者。关于敏感的企业赢利分配方式，在这个条例的第四章“盈余分配”中，提出了“四马分肥”的方案，既“股东股息红利，加上董事、经理和厂长等人的酬劳金，共可占到全年盈余总额的25%左右”。

“四马分肥”给私人股东留下了1/4的盈余收益，看上去是一个较温和的计算方法，但是，却存在一个显在的争议点，那就是，私营企业的原料供应和成品销售两个渠道都被卡住了，中间的利润多少已经完全受制于人。所以，不满和矛盾仍然很突出。1955年，陈云终于想出“赎买定息”的方案，国家根据核定的私股股额按期发给私股股东固定的股息。

关于定息的比例，工商界的普遍想法是“坐三望四”，也就是年息为3%，最好能够到4%。而陈云最终公布的定息为5%，这让资本家们“喜出望外”。根据规定：“全国公私合营企业的定息户，不分工商、不分大小、不分盈余户亏损户，不分地区、不分行业、不分老合营新合营，统一规定为年息五厘，即年息5%。”据吴承明在《中国资本主义与国内市场》一书中的记载，当时公私合营企业的私股总额为23.07亿元，其中工业企业为17.83亿元、商业企业为3.53亿元，饮食、服务和运输业为1.29亿元，金融业为0.42亿元，全年发放股息为1.15亿元。按陈云的看法，用这点钱就能使资本家敲锣打鼓地要求进行社会主义改造，使国家能统统把他们买下来，这是值得的。定息从1956年1月1日起计，原定到1962年止息，后延长到“文化大革命”开始前的1965年，利息有所降低。

定息赎买政策为私人资本的消亡设计了一个“退出通道”，它意味着产权改造的实质完成。从此，私人所有者对企业的财产关系发生了彻底的变化，资本家作为企业所有者的身份失去了意义，他们只是一个“银行存款者”，与企业营运本身再无任何财产权利关系。资本的实质已经消失，仅存一个躯壳。据社科院经济所的资料显示，全国拿定息的在职私营业主为71万人，吃息代理人为10万人，这81万人就是残存的资本家阶层。这些人大多集中在沪津等几个大中城市，其中，上海市公私合营企业中的私股为11.2亿元，几乎占总私股的一半。其

中私股在500万元以上的5个大户中，有4人属于荣氏家族，第一名是荣毅仁的堂兄荣鸿三（他在香港），占975万元，每年可得定息48.7万元，即每月可得4万元；荣毅仁则占第三位，他在8个城市拥有24家纺织、印染、面粉和机械工厂。

在定息政策出台后，选择公私合营、把企业交给国家几乎成了唯一的选择。

一位资本家日后对口述史记录者桂勇回忆说："不合营，你也生存不下去。为什么？劳资纠纷不断，就是工人斗你，你也不能开除他，工人即使不干活也得发工资，企业原材料不足、业务不足，国家把金融、原材料等全部控制好了，私营企业拿不到原材料，给你拿到的，也是价格两样的。工人的组织——工会已经成立，税务机构已经较完善了。我们已经是走投无路了，不要说厂里，连家里的钱都拿到厂里开支，到最后家都破产了，资本家风险压力很大。这样，资本家就没有什么内在的积极性了。"[121]

1955年1月，周恩来在一次中央工作会议上以荣毅仁为例，讲道："他是全国第一号的资本家，他在这个地方讲，他那个阶级应该消灭，可是，另外碰到的一个人又跟他说，你祖宗三代辛辛苦苦地搞了这点工厂，在你手里送出去实在可惜呀！他也眼泪直流，这是很自然的，合乎情理。两种情形都存在，都是真实的。这种又接受和平改造，又感到痛苦的表现，如实地反映了中国民族资产阶级的心态。如果交出工厂，如弃敝屣，没有一点痛苦，那就不是资产阶级了。"

对于私人资本在中国的命运，决策层的想法在这些年也有一些渐进式的判断。

在1952年的"五反"运动后，毛泽东就断定，私人资本主义与计划经济的矛盾是不可调和的。他说："资本主义所有制与社会主义所有制的矛盾，资本主义所有制和资本主义的生产社会性之间的矛盾，资本主义生产的无政府状态和国家有计划的经济建设之间的矛盾，资本主义企业内的工人和资本家之间的矛盾，都是不可克服的。"[122] 1953年，他第一次提出让资本主义在中国"绝种"，不过，他当时的时间表是15年。在6月份的一次讲话中，他说："所谓过渡时期，就是很剧烈很深刻的变动，按照它的社会的深刻性来说，资本主义到15年后基本绝种了。过去枪炮很激烈，不决定资本主义绝种。"根据过渡时期总路线的规划，私人资本在中国的消亡时间是1967年。

两年多后的1955年10月，他的时间表突然提前了，在《农业合作社的一场辩论和当前的阶级斗争》一文中，他明确提出要让资本主义马

上“绝种”。他在七届六中全会上说，“马克思主义是有那么凶哩，良心不多哩，就是要使帝国主义绝种，封建主义绝种，资本主义绝种，小生产也绝种。这方面，良心少一点好”，“我们的目的就是要使资本主义绝种，要使它在地球上绝种，变成历史的东西”。

工商界的头面人物也都意识到了历史的必然，最后的时刻到了。11月1日，全国工商联首届执行委员会举行第二次会议，主任委员、前浙江兴业银行董事陈叔通在开幕词中，号召一切爱国的工商业者把自己的命运和国家发展的前途联系起来，在现有的基础上进一步接受社会主义改造。执委会在《告全国工商界书》中写道：“我们工商业当前的首要任务是应该坚守爱国守法的立场，积极接受社会主义改造。”

两个月后，私人资本和资产阶级作为一种经济成分和阶级结构，果然在中国“绝种”了。

【企业史人物】工厂798

在“156工程”中，被安排在首都北京的项目有四个，一个民用，三个军工，其中之一就是798工厂。半个世纪后，798成为北京城里最出名的艺术家群落。

在京的四个项目中，有两个是电子企业，它们都在东郊的酒仙桥地区，一是北京有线电总厂，编号738，另外一个就是华北无线电器材联合厂，它由718、798、706、707、797、751六个工厂联合组成，其中798的名气最大，当地人就把这一片厂区统称为798大院。738研制出了我们的第一台电子计算机、第一部自动电话交换机和第一台银行自动柜员机，798最出名的记录是，在1958年自主研制出了纯度在99.99%以上的单晶硅，这是中国半导体产业的革命性突破。在后来的30多年里，798工厂一直是半导体产业的领先者，它为全国30多条国产化半导体生产线配套供应前工序设备，连续承担并完成了国家下达的众多科技攻关任务。

与其他“156工程”不同的是，798是由东欧的民主德国援助建设的。当时的民主德国副总理厄斯纳亲自组织成立了718联合厂工程后援小组，利用民主德国的技术、专家和设备生产线，完成了这项工程。除了技术的先进性外，它最独特的地方是具有典型的德国包豪斯[123] 建筑风格。它的建筑设计商是德绍建筑机构，它和著名的包豪斯学校在同一个城市。因此，联合厂具有典型的包豪斯风格，是实用和简洁完美结合的典范。德国人在建筑质量上追求高标准。比如，抗震强度的设计在8级以上，而当时中苏的标准都只有6～7级；再比如，为了保证坚固性，使用了500号建筑砖；还有，厂房窗户向北，而当时一般

建筑物的窗户都朝南，这种设计可以充分利用天光和反射光，这就保持了光线的均匀和稳定。

798和738曾经是北京最出名和最神秘的大工厂之一，在这里工作是一件值得骄傲的事情，谁要是问他们在哪儿工作，回答都说是军工厂，其他一概保密，这种神秘感能引起无数人的羡慕。曾有工人回忆他到798工作第一天时的情形：我当时在大山子下了车，车站附近是一片居民区，最显眼的就是一个由解放军把守的大院子。这个大院子里面全是花草树木，就像是一个大花园，在树木的掩映下依稀能看见里面的红砖楼。我上前询问把守的解放军：“706厂在哪儿？”但是得到的答案却是不知道，可是此地不再有其他更像工厂的建筑了。这个谜底直到我正式工作后才解开，原来“706”是军工厂的代码，在当时是要保密的。我当时询问的地方就是798大院。

1960年，738大院出了一个工人指挥家束衡，他创作了一首《有线电厂在前进》的进行曲。在有关部门的安排下，6月5日，车工束衡走上北京人民剧场的舞台，指挥中央交响乐团演出由他创作的乐曲。在演出节目单上，工人指挥束衡的名字排在中国最著名的指挥家李德伦的前面，这在当年是一个十分轰动的新闻，它证明了工人阶级的先进性和无所不能。

然而，从20世纪80年代末开始，738和798与所有的国营企业一样，渐渐跟不上时代的脚步了，各个工厂的衰败开始显现。人们不再以进大院工作为荣，相反，但凡有点门路的人都想方设法调动工作。到90年代中期，红极一时的大院企业陷于停产半停产状态，工厂一半以上的工人下岗分流，大多数生产车间停止运行，798的在职人员从近两万人递减到不足4000人。工厂实在没活儿干，只好靠出租闲置厂房和卖地皮来赚钱。

2002年，一位名叫洪晃的女文化人突然瞄上了它，洪晃是民国政治家章士钊的外孙女、共和国外交部长乔冠华的继女。她看中798独特的国营工厂气息——衰败、僵硬，与商业气氛格格不入，于是在这里以极便宜的价格租了一个车间，当做自己的艺术工作室。跟她一起看中798的，还有做艺术网站的美国人罗伯特，他租下了120平方米的回民食堂，改造成前店后公司的模样。在洪晃和罗伯特的鼓吹和示范下，一些前卫艺术家也先后看中了这里宽敞的空间和低廉的租金，纷纷租下一些厂房作为工作室或展示空间，798艺术家群体的“雪球”就这样滚了起来。美国《时代周刊》将这里评为最有文化标志性的22个城市艺术中心之一。《纽约时报》甚至将这里与纽约当代艺术家聚集区SOHO相提并论。



▲ 今日798

就这样，一个濒临死亡的国营工厂突然摇身变成了北京城最具时尚气息的地方。

798厂区内的所有车间、厂房甚至斑驳的机床、生产线等都被保留下来。它们像一堆已经被掏空了灵魂的躯体，艺术家们用各自的表现手法将之彻底地“波普化”，那曾经荡漾了40多年的劳动热情、革命纪律和政治崇拜突然被凝固下来，并呈现出一种很夸张和怪异的神情。到2004年，这里已经聚集了200多家来自十来个国家的文化机构和个人工作室，北京市政府已经决定将这里列为“优秀近现代建筑”进行保留。很多年后，当全中国的老牌国营工厂都已经被拆迁一空之后，798作为唯一的幸存者被留存下来。当然，这是一种谁也没有预料到的方式。

2008年，一家报纸用这样的细节展开了它对798的描写：“慷慨激昂的《有线电厂在前进》进行曲过后，在798，妩媚、阴柔的昆曲正在响起。这天晚上，《仁》俱乐部举办答谢酒会，请来两位戏剧梅花奖得主，演出昆曲《长生殿》。”

半个世纪前，这个吟唱唐明皇、杨贵妃爱情故事的地方，是798大院的大食堂，每次开饭前，这里的工人都要站着高歌一首激情昂扬的革

命歌曲。

1956 “绝种”

西边的太阳快要落山了，

微山湖上静悄悄；

弹起我心爱的土琵琶，

唱起那动人的歌谣。

——芦芒：电影《铁道游击队》插曲，1956年

私人资本在中国的“绝种”，仅仅用了一个月的时间。

私营企业家积极配合了政府的决策，其中，北方的代表人物是乐松生，他是国内最出名的百年药号同仁堂的总经理，南方的领头者则是最大私营企业集团上海申新公司的荣毅仁，他们先后都当上了北京市和上海市的副市长，一时人称“北乐南荣”。



▲ 1956年，乐松生向毛泽东送喜报

1956年1月1日，北京市私营工商业者提出了实行全行业公私合营的申请。到1月10日，只用了10天，全市的私营工商业宣告全部实现了全行业公私合营，已经跑步进入社会主义。

同日，毛泽东南下到上海申新棉纺织印染厂视察。他风趣地对时年40岁的荣毅仁说：“你是大资本家，要带头。现在工人阶级当家做主

了，老板换了。”随后他问：“公私合营后生产怎么样？”荣毅仁回答说：“比以前要好。”

在视察后，荣毅仁当即代表上海工商界集体给毛泽东写信，表示要在6天内实现上海全行业公私合营。新华社记者问起荣毅仁今后的打算，他回答说：“我的企业已经实行公私合营，还准备实行定息的办法，这样每年利润更有了保证。我已经在上海市人民代表大会会议上表示了决心：我一定把所得的利润以投资企业和购买公债的方式，用来支援国家的建设。我个人愿意在任何工作岗位上来尽我的责任，做一个对国家、对社会主义有贡献的人。”

1月15日，北京市在天安门广场举行庆祝社会主义改造胜利大会。在20万民众的欢呼声中，乐松生登上天安门城楼，代表北京工商界向毛泽东主席献上北京全行业实行公私合营的喜报。由新华社摄影记者侯波拍摄的《乐松生向毛泽东送喜报》，第二天登上了全国所有报纸的头版，这是一个历史性的时刻。《人民日报》发表社论说：“远大的理想，已经开始变成现实，在我们的国家里，已经出现了第一个社会主义的城市。”



▲ 1956年1月，全国出现了全行业公私合营的高潮

1月20日，上海召开公私合营大会，工商界报喜队的一名代表装扮成“天官赐福”的样子来到会场向人们报喜，宣布全市205个行业、10万多户私营工商业全部实行公私合营。第二天，在早春的细雨中，上海举行20万人的盛大游行，敲锣打鼓庆祝社会主义改造的完成。据当时的报纸描述：“大会在诵读完写给毛主席的报喜信后，人群立即欢腾起来。无数气球在人们头顶上方飞舞，宛如五彩缤纷的海涛。鞭炮的青烟在蒙蒙细雨中凝结成一片片云雾，久久挥之不去。人群中最惹人注目的，是由西装革履的工商界人士组成的队伍，诸多年老的资本家一边扭着秧歌，一边向周围的群众欢呼招手。从这一刻起，他们及其家属将放弃剥削，学会本领，争取成为自食其力的劳动者。”在热烈的人群中，荣毅仁大声地朗诵道：“社会主义改造对于我失去的是属于我个人的一些剥削所得，得到的却是一个人人富裕繁荣强盛的社会主义国家。对于我，失去的是剥削阶级人与人的尔虞我诈互不信任，得到的是作为劳动人民的人与人之间的友爱和信任，这是金钱所不能买到的。”

随后，全国各大中城市一个接一个地完成了工商业的社会主义改造。在天津，盛大的游行队伍第一排是由一群资本家的太太们组成的，一年后的《人民画报》对其中的7个人进行了追踪采访，龚锦成了天津市第四医院X光部的护士，沈恩秀进入天津人民造纸厂当了文化教员，张玉英成了社区托儿所的一名老师，岳东平进入夜校学习，蒋恩钿大部分时间在做翻译工作，另两位也在“努力学习，争取成为自食其力的劳动者”。

薄一波在《若干重大决策与事件的回顾》中说：“应于1967年完成对资本主义工商业的社会主义改造，现在基本完成的时间，比原计划提前12年。这个速度不仅超出我们大家的预料，而且也超出毛主席本人的预料。”1月25日，毛泽东在第六次最高国务会议上说：“公私合营走得很快，这是没有预料到的。谁料得到？现在又没有孔明，意料不到那么快。”[124]

变化比计划快，这是中国常有的事。不过，事情快起来之后，也会发生预料之外的状况。正是在这次重要的最高国务会议上，毛泽东突然向陈云提出了一个“小问题”：为什么东来顺的羊肉变得不好吃了？

东来顺是北京城里一家有150年历史的老字号饭馆，它以涮羊肉出名，其羊肉“薄如纸、匀如晶、齐如线、美如花”，投入汤中一涮即熟，吃起来又香又嫩，不膻不腻。1955年，东来顺搞了公私合营，改名为民族饭庄，从此它的羊肉再也涮不出原来的鲜美味道了。民间因

此有人调侃说：“资本主义的羊肉经社会主义改造后，就不好吃了。”这些言论传到了毛泽东的耳朵里。

陈云对这一现象也早已观察到了，自从公私合营之后，很多老字号的质量明显下滑，除了东来顺的羊肉，常常被群众议论的还有全聚德的烤鸭，这家烤鸭店的烤鸭变得“烤不脆，咬不动，不好吃了”。陈云专门针对东来顺羊肉和全聚德烤鸭去作了调研。所以，当毛泽东向他提问时，他当即给出了回答。

东来顺的问题是“我们轻易地改变了它的规矩。东来顺原先只用35～42斤的小尾巴羊，这种羊，肉相当嫩。我们现在山羊也给它，老绵羊也给它，冻羊肉也给它，涮羊肉怎么能好吃？羊肉价钱原来一斤是一块两毛八，合营以后要它和一般铺子一样，统统减到一块零八，说是为人民服务，为消费者服务。这样它就把那些本来不该拿来做涮羊肉的也拿来用了，于是羊肉就老了。本来一个人一天切30斤羊肉，切得很薄，合营后要求提高劳动效率，规定每天切50斤，结果只好切得厚一些。羊肉老了厚了，当然就不如原来的好吃了”。

全聚德的烤鸭也是同样的问题，原来的烤鸭用的是专门喂养100天左右的鸭子，有严格的喂养规矩，饲料主要是绿豆和小米，粮食统购统销和公私合营后，烤鸭店的原料由国家统一调配，给他们的是农场喂养的老鸭子，结果自然是不好吃了。

毛主席问陈云，怎么解决这个问题呢？陈云坦言了他的看法，他谈道：从北京开始发起全行业合营后，全国各地的私营工商业很快都公私合营了，天天敲锣打鼓，放鞭炮。但是应该看到，现在全行业公私合营的工作仅仅是开始，并不是已经结束了……商店中的大店、小店，连夫妻老婆店，统统合营了。以北京为例，私营商业共20万户，雇店员的不到1万户，50%以上是不用店员的。政府对于不雇店员的商店本来是要采取经销、代销的方式，但是高潮一来，他们天天敲锣打鼓，放鞭炮，递申请书，要求公私合营。没有办法，只好批准。他们人数很多，铺子很多，如果一律采取对待资本主义商业那种方式，对营业是不利的。

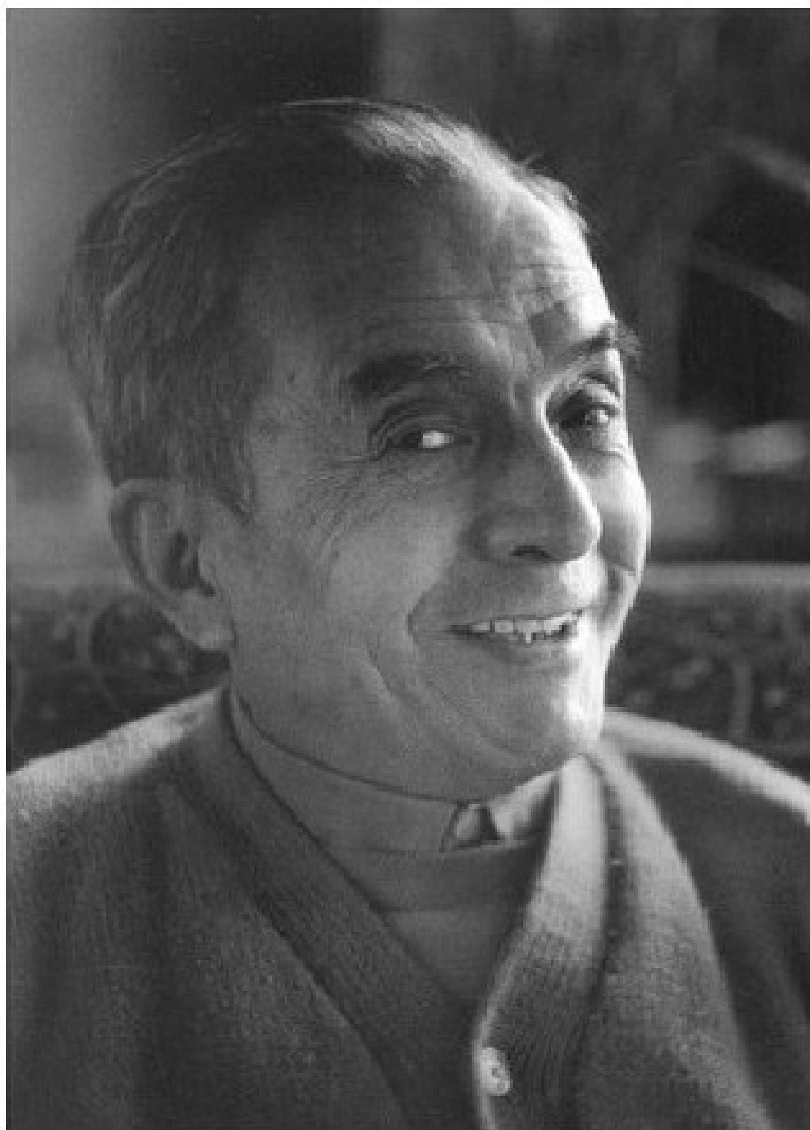
陈云还以自己家门口的一个小铺子为例，详细阐述了他对个体小商业的看法。他说：“那是一个只能站两个顾客的小店，但是它卖的东西适合那个地方群众的需要，有文房四宝、牙刷牙膏、针头线脑，直至邮票，样样都有。这种小铺子看居民需要什么就卖什么，对群众很方便。他们卖的方法也跟百货公司不同。百货公司的信封，是成扎卖的，他们一个也卖。百货公司的信纸是成本卖的，他们一张也卖。售货时间也不一样，百货公司是8小时工作制，到点关门，他们是晚上

12点敲门也卖东西。这样的铺子居民很需要，所以能够存在下去。如果他们也跟我们一样，干不干二斤半，做不做二尺五，[125] 一律30块、35块发工资，我相信品种就不会那么齐了，半夜12点钟门也敲不开了。全部改变以后，他们的经营积极性就会大为降低，对消费者造成很大的不便。所以，对这些人要继续采取经销、代销的方式。这种小铺子可以向两方面发展，一部分吸收到国营公司里来，或者变成公私合营的商店；还有一部分，在很长时间里要保留单独经营方式。手工业者、摊贩等，更要长期让他们单独经营。比如雕刻，如果这种人也组成合作社，进货是统一的，销路是统一的，那他的手工艺品就做不好。北京的馄饨担怎么办？上海弄堂里的白糖莲心粥怎么办？对他们应该很宽很宽。他要求加入合作社，也只能是挂个牌子，报个名，登记一下就算了。把他们组织起来，每个人要在一个小组，统一进货，统一经营，统一核算，那就有一种危险，即馄饨皮子就不是那么薄，而是厚了；肉不是鲜的，而是臭的了。所以要长期保留这种单独经营的方式。把他们搞掉了，对人民对国家都是不利的。我们是要改组工商业的，但并不是每个小厂统统需要改组，也不是所有的商店都要调整。如果轻率地并厂并店，就会给经济生活带来很多不便。”

陈云因此得出的结论是："我看社会主义社会，长时期内还需要夫妻店。"此外，他还对私营工厂的效率和质量下降提出了建议，认为，私营工商业公私合营以后，原有的生产方法、经营方法应该在一个时期以内照旧维持不变，以免把以前好的东西也改掉了。"不能保持好的品种、好的质量的情况，在统购统销以后就发生了，因为我们没有什么竞争，统统是国家收购的，结果大家愿意生产大路货，不愿意生产数量比较少和质量比较高的东西。"[126]

在热火朝天的1956年，东来顺的羊肉变得不好吃了，看上去只是一个不起眼的小问题。但是，敏感的人还是从中读出了巨大的体制性隐患，它将困扰人们长达22年之久。就当陈云提出了他的解决方案时，中国两位学者却从制度层面上开始了破冰式的反思。

他们是顾准和孙冶方（原名薛萼果，1908～1983）。



▲ 孙冶方

此时的顾准正在中央党校潜心学习，他从早到晚都钻在图书馆的书库里读书。过去的3年里，他通读了马克思的3卷《资本论》、苏联理论家们的计划经济理论、黑格尔以及凯恩斯的著作，此外还读完了《中古世界史》、《中国通史》和《中国近代史资料选编》，浩大而孤独的阅读经验，让他变成了一个独立而敏锐的思想家。他对国家的经济

建设模式，渐渐形成了体系式的看法。在1955年12月的日记中，他如此评论“一五”计划：“工业建设，必须使用现代技术，迎头赶上。但是，如果仅仅依靠输入的计划工作，输入的工业化方案，这不只是经济建设上的教条主义，也不是从中国土地上生长起来的东西。”[127] 这样的言论在当年无疑是大逆不道。就在这时，顾准开始对社会主义条件下的商品货币关系和价值问题进行了深入的思考。

与顾准达到同样思想高度的另外一个学者，是他的江苏老乡孙冶方。这是一个1924年就入党的老党员，1949年当过上海市军管会工业部副部长、部长，与顾准有过同事的经历。1954年他赴京升任国家统计局副局长，接着又到中国科学院经济研究所当所长。正是在这一时期，两位老友又相聚在一起。

有一次，顾准翻出马克思在《资本论》第二卷第七篇的一段引文，与孙冶方进行讨论，这段文字是：“在资本主义生产方式废止以后，但社会化的生产维持下去，价值规律就仍然在这个意义上有支配作用：劳动时间的调节和社会劳动在不同各类生产间的分配，最后和这各种事项有关的簿记，会比以前任何时候变得更重要。”

对这段文字的再三推研，让两人的思想打开了一扇危险的窗户。1956年6月，孙冶方在《经济研究》杂志上发表《把计划和统计放在价值规律的基础上》一文。1957年，顾准发表《试论社会主义制度下的商品生产和价值规律》。他们破天荒地认为“我们必须研究社会主义下面的商品生产问题”[128] ，提出了社会主义的生产也可以由市场规律自发调节的惊人观点。

事实上，在1956年前后，已有不少人在自觉或不自觉地反思计划经济的运作规律。譬如孙冶方的堂兄、时任中财委秘书长兼私营企业局局长的薛暮桥也在1957年的春天撰写了《经济工作中的若干理论问题》一文，提出了困扰内心的四个问题：“第一，社会主义经济是否需要百分之百的社会主义，是否可容许小商品经济甚至资本主义经济在一定时期、一定范围内存在，并有一些发展，然后慢慢改造它们？第二，社会主义国家应当采用什么办法来使消费品的生产能够适合人民的多方面和多样化的需要？第三，怎样能够在社会主义建设中保持国民经济各方面的平衡？第四，在我国目前的条件下，国家的基本建设投资应当首先用于什么方面？”[129] 不过，当时的薛暮桥还不敢像顾准、孙冶方那样的思考，他在晚年的回忆录中说：“我国绝大多数经济学家（包括我自己在内），是一直把价值规律同商品生产和商品流通联系起来研究的，认为价值规律是商品生产和商品流通的规律，在商品经济消灭以后，价值规律也就不起作用了。”[130]

只有顾准和孙冶方超出同时代的所有人，他们因此成了异端，也正因此，在很多年后，他们被并称为“中国经济学界提出在社会主义条件下实行市场经济的先驱”。

在《试论》一文中，顾准更是展现了让人仰止的道德勇气。他无比大胆地写道：“可以知道，经过几十年的历史发展，社会主义经济已经形成一个体系。这个体系的全部细节，是马克思、恩格斯所没有全部预见，也不可能全部预见的。为什么现在社会主义各国还存在着商品生产与货币经济呢？应该从这个体系的内部关系的分析中去找答案。”

作为一个会计学专家，顾准在文章中一再挑战经典理论。他写道：“社会主义经济是计划经济，马克思、恩格斯再三指明过；社会主义是实行经济核算的计划经济，马克思、恩格斯从未指明过。相反，他们确切指明社会主义社会将没有货币，产品将不转化为价值。”他认为，这是一些需要修正和演进的理念，“让全社会成为一个大核算单位是不能的。全社会必须有一个统一的经济计划，具体的经济核算单位则必须划小，至少以每个生产企业为单位进行核算，巨大的生产企业，其具体核算单位还必须划小”。他像先知一样地对正在形成中的大一统计划经济提出了最直接的挑战，很多年后我们仍能感受到他思想的灼热。

1956年，是很多人记忆中的“最后一个春天”。随着“一五”计划接近尾声、公私合营的全面完成以及粮食危机缓解，新国家的建设蒸蒸日上，几乎每月都有重要的工业项目胜利建成的喜讯。第一辆国产汽车下线了，第一架国产喷气式歼击机试飞成功了，鹰潭至厦门铁路铺轨工程全部完工，全国所有县通了电报，95%以上的县通了电话，大部分县都建立了有线广播站。

这年1月，周恩来代表中共中央宣布，知识分子经过几年的改造，“他们中间的绝大部分已经成为国家工作人员，已经为社会主义服务，已经成为工人阶级的一部分”[131]。这让很多人大大松了一口气。日后来看，这意味着中国知识分子作为一个独立阶层的消失。4月，毛泽东提出“百花齐放，百家争鸣”，鼓励知识分子大鸣大放，广议国政，舆论因此欢呼“春天来了”。

在农村，正在开展一场影响深远的“合作化运动”。几年前分到农民手中的土地又以合作社的方式被收归为集体所有，它为几年后的人民公社奏响了前曲。到年底，中国5亿农民基本上都被纳入100多万个合作社之中，开始了集体化的生产和生活。刚刚当上国务院专家局副局长的社会学家费孝通描绘了他的家乡成立合作社前后的情景：“在合作

化高潮卷到这个村子里的时候，热烈的场面真是动人。高级社成立前几天，号召大家积肥献礼，每只船都出动了，罱得满船的河泥，把几条河都挤住了。几村的人都穿上节日的衣服，一队队向会场里集中。一路上放爆竹，生产积极性的奔放，使得每个人都感受到气象更新……肥料加到地里，青青的水稻那样得意地长起来，使农民心花怒放……农民们从田里回家谁都怀着兴奋的心情，'700斤'没问题，接下去的口头禅是'一天三顿干饭，吃到社会主义'。"132

一年多后，费孝通开始对合作社经济模式产生了怀疑，并因此受到批判。20多年后，中共中央对这次合作化运动进行了反思，在1981年《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中写道："在1955年夏季以后，农业合作化以及对手工业和个体商业的改造要求过急，工作过粗，改变过快，形式也过于简单划一，以致在长期间遗留了一些问题。"

经济上的成就，也为社会环境的宽松创造了条件。春暖花开的时候，团中央和全国妇联召开了一次研究妇女着装问题座谈会，提倡妇女打扮得漂亮一些，衣服穿得美一些。《中国青年》也发表文章，号召："姑娘们，穿起花衣服来吧。"报纸杂志纷纷向大家推荐新的服装样式以及搭配方法，并讽刺不好意思穿花衣服的妇女。不久，上海、北京、天津相继举行了盛大的时装展览会，最新时装里有传统的旗袍，也有各种款式的花衣服。《人民画报》还以两个整版介绍了新上市的皮鞋款式。但是，对于许多女孩子来说，穿花衣服的号召又引起了新的烦恼，因为市场上的花布种类太少，买到一块中意的花布并不容易。《中国青年》杂志呼吁："印花布不是一件小事情。我国妇女儿童占总人口70%左右，除去一部分人可能不愿意穿花布外，最少有3亿以上的人口要穿。花布穿在3亿人身上，如果花样不好看，6亿人看了都要不舒服。"

在城市商店里，日用消费品比前些年都要丰富一些，电子管收音机和自行车、手表、缝纫机是最受欢迎的商品，它们被老百姓并称为"四大件"。

1956年，创办南洋烟草的简玉阶以87岁高龄去世。他在回忆文章《我的喜悦和安慰》中说："看见洋商的纸烟在中国市场上被彻底打垮，是我一生最大的幸福。这个多年的愿望今天实现了。"133

9月30日，老上海的商业名人刘鸿生也去世了。在临终前的那个深夜，他在病床上用极低沉的声音，对四子刘念智说了最后几句话："四儿，你从国外回来后，一直跟在我的身边，你应该最了解我。我生平最担心的有两件事：一件是怕企业倒闭，另一件是怕子女

堕落，在我死后抢家当。现在这两件事都由共产党给我解决了，企业不会倒闭了，子女不会堕落了。我可以安心地离开你们了……”话毕，即陷入昏迷。

次日早上，69岁的刘鸿生断气时，刘念智正在参加“十一”国庆游行，他担任了上海市工商联的游行大队大队长，没能守护在父亲的身边。8点钟，他在游行队伍中突然听到广播喊人：“刘念智，鸿老刚刚去世，你赶快回去吧！”

1957年1月，在上海市人民代表大会二届一次会议上，荣毅仁当选副市长，这是荣宗敬兄弟自创业经商以来，第一位荣家子弟担任政府公职。不久前，毛泽东与陈毅等人议论国内著名的资本家时说：“这荣家是我国民族资本家的首户，在国际上称得起财团的，我国恐怕也没有几家子。”荣毅仁的“红色资本家首户”称号由此得来。据回忆，在代表大会期间，已经升任国务院副总理的陈毅亲自南下为荣毅仁助选，陈毅对代表们说：“我匆匆赶回来，因为毛泽东给了我一个特殊任务，要我和上海的朋友商量一下，请投荣毅仁一票，把他选上副市长。”

就是在鼓励大鸣大放的大氛围中，围绕如何对待私人资本、如何搞好合营企业的问题，发生了几场大争论。如果说，顾准和孙冶方代表了共产党内知识分子的思考高度，那么，来自私人资本阶层的人士也发出了自己的声音。

争论最早起源于1957年1月的上海。

就在荣毅仁当选副市长的代表大会上，鸿兴织造厂董事长、中国钟表厂总经理、萃众织造厂经理李康年递交议案，建议政府发行“工商企业改造赎买存单”，发行额定为人民币22亿元（减除1956年、1957年两年定息），于1958年1月开始发行，分18年兑现，每一季度兑现2750万元，每年11000万元，到1975年第四季度全部兑讫；在完成对资本家的“赎买”之后，全部公私合营企业一律改为国营，私方人员即变为公家职位。

5月17日，北京的《人民日报》刊登了这个“赎买20年建议”，供全社会讨论。李康年还拟出了一些具体的执行方法，他建议政府指令交通银行增辟信托部，代民族资产阶级保管股票，出席股东会、董事会，代收股息红利定息，代办储蓄投资或建造房屋，或代为捐献转赠他人，或缴纳国库。在发给资本家的22亿元赎买金中留出1/10，作为对资方代理人、董监事与需要照顾的资产阶级分子，给予一次酬劳或慰藉金，如再有余额，即拨交全国工商联，作为私方生活互助基金。



▲ 李康年的钟牌414毛巾

李康年的建议，当即在全国引起轩然大波。在工商界内部，有人支持李康年的提案，认为此议保障了私人资本的长期权益，也有人反对，认为定息已经成了有名无实、有害无益的东西，再拖20年怎么受得了。云南省工商联副秘书长聂叙伦就说，昆明有的饮食店业主半年只有七厘钱的定息，有的一户每季只有四分钱的定息，因此有些人要求摘掉定息户的“帽子”。北京市第二五金工业公司副经理于熙钟说，中小户青年工商业者看了李康年提出的延长定息20年的意见都很生气，有的甚至说再提就咬他的耳朵。全国工商联副主任委员毕鸣岐说，提出定息延长20年，工人阶级反对是理所当然；民族资产阶级中多数的人也不会接受，而我们民族资产阶级的子女也不会答应。

而一些参与执政的人士则从意识形态的高度反对李康年提案。中国民主同盟党员、时任中央私营企业局副局长千家驹就认为，李氏的主张是“是消极性的表现，想一辈子吃剥削饭”，工商业者应该认识到，现行的赎买政策是国家对他们进行改造的一种安排，也在于使他们安心改造。李康年的错误在于“把赎买视为国家欠了资本家一笔债，非还不可；拿定息是理所当然的，是光荣的事。这种想法是不利于改造的。因为他们把剥削可耻的根本道理都忘记了”。

6月6日，李康年在《人民日报》再次发表4000字的长篇文章，对千家驹的观点进行反驳，他说：“自从我的建议书提出后，所受到的，多半是无理的谩骂，而得不到真理的帮助与批评。”对于“想吃剥削饭一辈子”的指责，李康年说：“我今年60岁了，难道我一定能活到80岁吗？孩子们多已大学毕业做医生了，他们也不会要的，况且我的定息每月不过二三百元，目前都已买公债了，我的家境也不很困难，何必要计较这些呢？千家驹同志认为我想一辈子吃剥削饭未免武断。”他还认为千家驹把财产赎买与资本家改造等同起来，是混淆了政策，“因为和平改造方针有两个内容，第一，对物（生产资料）——赎买（利用、限制、改造）——成为社会主义生产机构；第二，对人（资本家）——教育（生活、思想、安排）——成为社会主义劳动人民。两者之间虽互相关联，而各有区别，他说赎买是对他们进行改造的一种安排，似觉不可理解”。最后，他还认为“赎买应从定息起付之日算起”，而不应该像千家驹所说的从1949年算起，因为“如果赎买确定为1949年开始，则8年以来所开新厂新店怎么办呢？其问题有工人阶级劳动所得而由政府鼓励他们创办的，又将怎么办呢”？

就在李康年的“赎买20年建议”引起众多争辩时，5月15日至6月8日，统战部邀集全国民主党派以及工商联负责人在北京召开一个座谈会。在这次会议上，工商界人士纷纷谈及公私合营企业在管理上的种种弊病，并对现行政策提出了批评性意见。当时的《人民日报》对此进行了多次详尽的报道。

沈阳市工商联副秘书长马春霖说，私方人员一向有精打细算的习惯和经验，在试制新产品、提高生产率和技术措施计划上，一般都能做到少花钱多办事。现在企业扩大了，讲排场作风在企业中逐渐滋长，一般工厂都设有八大科，每个车间又在科的系统下设有八大员，机构庞大，人浮于事的现象非常严重。私方人员提过意见，但得到的不是尊重，而是讽刺，说小家子气，作坊作风。

一些人谈到合营之后私方人员生计困难。四川省工商联秘书长李仲平说，成都市一个机电厂厂长（私方人员），有技术，每月收入40元左右，家里6口人，平均每人7元，生活很困难，专业公司要他自己想办法，他说：我的资本都交了出来，我人在工厂，叫我到哪去想办法呢？全国工商联副秘书长经叔平说，据湖南代表反映，高潮后，有少数小商小贩因生活所迫自杀了。经叔平提出，要解决小商小贩生活困难的问题，就要给他们适当自由经营的出路，不要把自发工厂叫“地下工厂”，叫“地下工厂”就意味着不合法，而他们做的事是人民需要的，为什么不让他们做呢？

在公私合营企业中公方私方人员的关系上，全国工商联副主任委员、

曾经当过上海市副市长的资本家盛丕华说，公私共事关系中最突出的问题是私方人员的职权问题。许多私方人员反映他们的苦闷说：多做了工作，怕被说成是争夺领导权；少做了又怕被批评为不负责任，觉得进退两难。湖南省工商联秘书长彭六安说，公方人员以改造者自居，相处时总强调阶级关系，私方人员得不到企业和党以及社会舆论的支持，例如有个私方人员有了一件发明创造，但报纸发表时却说是工人的。有个民建会员提了一件合理化建议，已经试验成功并达到国际水平，但轻工业部对这件事评价很低。在私方人员的安排方面，有的有技术却安排搞一般工作，有的有管理经验却安排下车间。在福利待遇方面，私方家属生病就不能同公方人员、工人家属一样到医院去治疗。

安徽省工商联秘书长胡庆照说，安庆市国药总店公私合营时，公方让私方提意见，私方提了意见，公方代表说，我是政府派来的，我们对你们客气，你们却把它当成福气，神气起来了。私方人员就不敢再提意见。后来这件事反映上去，市工商局召集国药总店全体职工开大会对证，私方人员在这种场合下哪敢再说话。胡庆照还说，合肥市一个搪瓷厂的私方人员为了研究一件产品，不慎把仪器弄坏了，有个团员，不分青红皂白，说他是破坏分子，并把这事登在黑板报上，他气得跑到民建会去哭了一场。

广西工商联秘书长张国英说，南宁和行腊味店的公方是个转业军人，用军队的方法来管理企业，7点钟上班，私方人员迟到一些马上批评；私方人员第二天6点半到店，他叫职工不要开门。职工问为什么不准私方人员提早进店，他说，他们是资产阶级，没有改造好，他们还会偷钱的。他整天站在柜台看着。私方人员为了避免嫌疑，就高声报告每笔营业收入。在工厂里，私方人员听见公方代表的皮鞋声，工作已做完的还得东摸西摸，表示还有工作做。梧州市兴华电池厂私方人员是技术副厂长，厂里改变电池配方时，他提出在没有试验成功时不要大量生产。公方代表对他说：你是保守思想，是不是想破坏生产？不准你发言。结果因质量不好，损失40多万元。

还有人对“一五”计划中的失误进行了批评。上海市工商联副主任委员胡子婴说她到西北视察，看到上海一批工厂搬迁西北以后的情形。她说，第一，当初在迁厂迁店时就有盲目性，没有很好研究当地的情况。在提出迁厂迁店要求时，好像皇帝选妃一般，点着哪一家就是哪一家。例如迁到洛阳去的都是上海南京路上第一流的名牌店，这样并不是太合适。迁到兰州去的丽华墨水厂实际上除了水是当地的以外，什么原料仍都从上海运过去，结果成本反比从上海运去的墨水价钱高。第二，动员时乱许愿，说什么住洋房，牛奶当开水喝等，而实际

情况不是那样。第三，吃饭住房样样都分等级，以致造成很深的鸿沟。第四，凡是给领导提意见就认为是落后，甚至提合理化建议，也看成是捣蛋。兰州丽华墨水厂一位会计因为提合理化建议竟被调到别的单位去。从上海迁到兰州去的王荣康西服店的私方人员王嘉明的兄弟因为提意见，被调到百货商店当办事员。兰州财贸部田广仁部长对信大祥的职工报告时说，“你要民主，我要专政；你要自由，我要纪律”，甚至在大会上骂王荣康的牌子不值两角钱。这位田广仁部长去买皮包竟打掉一个私方人员的牙齿，结果告到派出所给了6块钱的药费糊糊涂涂了事。第五，是非不明。例如洛阳有的机关买布不给布票，问题闹到专业公司，专业公司经理反把责任推到私方人员身上。此外，胡子婴还谈到兰州大中华菜馆勤杂工打私方人员、信大祥职工打私方人员，向专业公司、民建、工商联反映都得不到解决。谈到有些转业军人以功臣自居，转业几年仍不学习业务，认为过去有功，现在应该享福了。

老资格的民主人士、当过轻工业部部长的黄炎培还谈到了“内外有别”的苦恼。他说：“当部长总想做些部长的事，我管八九十个厂，我想把局长、厂长的名单抄一份在办公室挂出来，秘书说，党总支不同意，要保密。我说政务院还要公布名单呢，这有什么保密？不久，我在一位党员司长办公室看见一个名单清清楚楚挂出来了。”他进而还点名批评国务院第八办公室：“实在是充分地表现出不关心工商界人士的疾苦，高高在上，十足官僚主义的作风。”

天津造纸公司经理董少臣提出了“撤出合营企业公方代表”的大胆建议。他说，公方代表光有政治资本没有技术经验，是搞不好生产的。私方人员自己觉得并不是“饭桶”，过去他们也曾管理好自己的企业；况且合营已经一年多了，国营企业的管理方法也学到了不少。因此他主张：在一个企业里，只要有党支部的，在党支部领导和支持下，把生产管理权交给私方执行一年，试试看行不行。他说，把职权交给私方，把私方这笔“财富”挖出来，把公方代表调到真正需要的岗位上，这也是增产节约。

北京裕生祥电机厂副厂长吴金萃则对“向工人阶级学习”的口号表示了异议。他认为：中国资产阶级向工人阶级学习是没有问题的，但不是具体到每个工商业者都不加分析地向每个工人去学，也可以说学的时候不能把每个工人的各个方面都笼统地、一概地去学。因为，工人阶级存在于我们国家里，当然也存在于我们自己所存在的工厂、商店里。阶级是由人集成的，我们就找到了这个阶级里的人——工人和店员，要向他们学习，然而发现他们（也可以说原来就知道他们）并不那样理想，他们的品质并不那样高贵，他们的言行当中有很多我们看

来不能去学。比如工厂里的工人有的常常是不爱惜公共财物，浪费材料，损毁工具，有的不遵守劳动纪律，有的请病假去逛公园遛商场，有的打人骂人，甚至偷东西……在商店里有的店员服务态度很不好，有的工作不积极，具体表现出来不是理想的工人阶级品质，这些品质在我们身上去之犹恐不及，万万不能去学。

在所有的发言者中，最让人印象深刻、观点最为激进的是既办过私人企业，又有经济理论修养的粮食部部长章乃器——他同时还是全国工商联副主任和中国民主建国会中央副主任。作为20年前的“七君子”之一，他不改直言本色。在过去的一年，他以发表文章、讲话的方式阐述了自己的很多观点，主要有三个方面。

第一是关于生产效率和官僚主义。章乃器问：“何以有些公私合营企业的工作效率反而不如私营时期呢？何以有些社会主义企业甚至有些国家机关的工作效率反而不如现代化的资本主义企业呢？”他的答案是，存在官僚主义。现代化的资本主义企业之所以有较高的工作效率，是因为资本家除了要图利之外，还有一种企业心。为了图利，为了搞好企业，他们自然要用人才。他们并不愚蠢，他们很会精打细算。他们知道，只要一个人能做三个人的事，就可以大赚其钱，同时也搞好了企业；反之，如果五个人只能做一个人的事，那就要破产。而现在的某些企业、机关在人事方面“德重于才，以资代德”等是非不明的偏向，在现代化的资本主义企业中是很难公然存在的。

章乃器进而说，官僚主义是比资本主义更危险的敌人。因为资本主义已经肯定不可能在我国复辟，而官僚主义却随时可以在我们的思想中甚至工作中复辟。在资本主义当中，我们还可以取其精华，去其糟粕，找出一些在生产、经营上有益的经验和知识，为社会主义服务；而官僚主义则是“一无是处”的糟粕。这就是为什么一个社会主义企业加上了官僚主义，效率反而不如现代化的资本主义企业的理由。

第二是关于民族资产阶级的两面性问题。章乃器认为，民族资产阶级的两面性，在全行业合营后，已经基本上消灭了。在工人阶级领导之下成为一个革命阶级的中国民族资产阶级，说它是红色资产阶级是说不到什么夸张的。他甚至说，他不赞成对资产阶级的改造要“脱胎换骨”这种提法，以为这样是把改造工作神秘化起来，使人望而生畏。工商界进入社会主义，能交出企业而无所留恋，比那些赤手空拳、喊口号、贴标语的人进入社会主义还好些。

第三是反对教条主义和个人崇拜。他说，现在已经有一些以“改造者”自居的人物，自命已经“脱胎换骨，超凡入圣”。这种人很危险，他们会在有意无意中变成特权人物。如果深入地进行检查，可能会在他

们的身上发现痕迹不断加深的“小资产阶级”的烙印。我坦白地说，我很怕做圣人。做了一名高级干部，人们平时对你提意见有顾虑，接近也有顾虑，已经很不好受。倘若再做了圣人，在一片歌颂声中天天受人崇拜，随便说一句话人们就把它当作“圣旨”，弄得坐立不安，吃饭睡觉都不自在，那可真有点活不下去。

章乃器等人的观点是大胆的。在过去的一个多月里，《人民日报》、《大公报》等报刊连篇累牍地刊登了这些言论，有附和赞同，也有反对驳斥，一时非常的热闹。

到6月8日，风向突然大变。

这一天，中共中央发出《关于组织力量准备反击右派分子进攻的指示》。指示要求各省市级机关、高等学校和各级党报都要积极准备反击右派分子的进攻。指示认为：“这是一场大战（战场既在党内，又在党外），不打胜这一仗，社会主义是建不成的，并且有出匈牙利事件 134 的某些危险。”同日，《人民日报》发表题为“这是为什么？”的社论，指出有人向拥护共产党的人写恐吓信，这是“某些人利用党的整风运动进行尖锐的阶级斗争的信号”，“我们还必须用阶级斗争的观点来观察当前的种种现象，并且得出正确的结论”。

从此，一场全国范围的大规模的反右派斗争开始了。

就在这一天，从上个月15日就开始的统战部座谈会仍在进行中。在上午的会议上，很多人还没有看到《人民日报》的社论，因此发言仍然踊跃，当年跟随范旭东创办精盐厂的李烛尘此时是食品工业部部长、全国工商联副主任和民建中央副主委，他还在发言中说，现在，从中央到地方，热火朝天地掀起了帮助党整风、对党提意见的浪潮，全国工商界座谈会上，大家都谈得很好。从民建会收到的各地的材料看起来，有些工商业者对于“鸣、放”是有顾虑的，他们的顾虑不是没有原因的。到了下午，座谈会基调骤然大变。



▲ 反右时期的宣传画

6月12日，全国工商界的反右派斗争开始。而第一个遭到批判的就是章乃器，他被认定是“第一号大右派”、“右派的祖宗”。倔犟的章乃器写出三万言的反省材料《根据事实，全面检查》，这引来更大、更愤怒的批斗浪潮，民建中央整风工作委员会还迅速编著出一本《章乃器反共三十年》。1958年1月，他被撤去粮食部部长一职。

开始于1957年夏季的这场反右派运动，日后被认定是一场灾难，全国有55万人被打成“右派”，工商界是首当其冲的“重灾区”之一，数以十万计的人士受到公开批判。仅据8月5日的新华社新闻稿报道，各地划出的右派分子中较为知名的就有：北京——市工商联副主任委员刘一峰，市工商联常委阎少青，裕生祥机电厂副厂长吴金萃；上海——市纺织工业公司副经理汪君良，公私合营新现代劳英教材工艺社私方经理黄苗夫；天津——市工商联主任委员毕鸣岐，市工商联常委荣子正；武汉——市工商联主任委员王一鸣，民建中央常委彭一湖；云南——民建市主任委员杨克成；江苏——省工商联主任委员钱孙卿；福州——市工商联主任委员刘栋业；河北——省工商联秘书长高振声；四川——省工商联秘书长李仲平，康心如等。



▲ 荣毅仁在1956年的“春节大联欢”

在铺天盖地的大运动中，连一向积极配合国家政策、刚刚当了上海市副市长的荣毅仁也被波及。

在过去几年里，荣毅仁与年纪、背景相近的盛康年 135 （上海市政协副秘书长）、经叔平（荣毅仁的大学校友、华成卷烟公司总经理）、严谔声（上海著名报人）等人过从甚密，常常在一起搞“星二聚餐会”。大鸣大放时期，盛康年等人认同李康年的“20年赎买建议”，还发表了很多批评性言论。反右开始后，他们被认定为“荣盛小集团”，是“搞小圈圈的人，密谋策划，拉帮结派，在工商联和民建中排挤左派、打击积极分子”。 136 盛康年先后写了11次书面交代，严谔声也写了9次材料。荣毅仁悲观地认定“这次我们一些代表人物大概要完蛋了”。后来，是毛泽东亲自出面保他，他才算没有受到公开批判。1957年8月1日，上海市有关领导与荣毅仁谈话，荣毅仁说：“不谈大道理，谈小道理，我跟党是相依为命的。”两年后，侥幸过关的荣毅仁被调离上海，赴京出任纺织部副部长。

到1957年年底，开始于1953年的第一个五年计划完成了。这五年中，工农业总产值平均增长10.9%，GDP（国内生产总值）平均增长率达到9.2%——这个数字与1978～2008年的平均数9.4%非常接近，

占世界份额为5.5%。在亚洲地区，中国与日本并列为工业经济增长最快的国家，两国的经济总量相近，而后来崛起的韩国，此时的经济总量只相当于中国的山东省。 137

毛泽东认为，速度还可以更快一点。早在1956年8月的第八次全国人民代表大会预备会议上，他就发表了著名的“开除球籍”的论断。他说：“中国是有6亿人口的国家，在地球上只有一个。过去人家看不起我们，因为没有贡献。钢一年只有几十万吨，1956年是400多万吨，1957年可突破500万吨，第二个五年计划超过1000万吨，第三个五年计划就可能超过2000万吨。美国是世界上最强大的资本主义国家，它建国只有180年，它的钢在60年前也只有400万吨。假如再有50年、60年，就完全应赶过它，这是一种责任……你有那么多人，你有那么一块大地方，资源那么丰富，又听说搞了社会主义，据说是有优越性，结果你搞了五六十年还不能超过美国，你像个什么样呢？那就要从地球上开除你球籍！”这时候，他提出的超越美国的时间表是50～60年。



▲ 1956年1月毛泽东在陈毅、荣毅仁陪同下视察上海申新九厂

1957年10月4日和11月3日，苏联相继成功发射了两颗人造地球卫星，这更增加了毛泽东的紧迫感。11月，他第二次赴莫斯科，参加十月革命胜利40周年庆典。赫鲁晓夫告诉他，苏联将在15年后超过世界头号资本主义国家——美国。毛泽东应声回答说，15年后，我们可能

赶上或超过英国。正是在这种热烈的赶超情绪下，一个新的名词引起了他极大的兴趣。

10月27日，《人民日报》发表社论《建设社会主义农村的伟大纲领》，要求“有关农业和农村的各方面的工作在12年内都按照必要和可能，实现一个巨大的跃进”。11月13日，在《发动全民，讨论40条纲要，掀起农业生产的新高潮》中，又出现了“跃进”这个名词：“有些人犯了右倾保守的毛病，像蜗牛一样爬得很慢，他们不了解在农业合作化以后，我们就有条件也有必要在生产战线上来一个大的跃进。”

毛泽东对这两篇社论十分欣赏，盛赞使用“跃进”这个词的人，“功不在禹下”。他说，如果要颁发博士头衔的话，建议第一号博士，赠与发明“跃进”这个伟大口号的那一位（或者几位）科学家。

就这样，“大跃进”成了下一个年份最嘹亮、最激进的口号。

1958 “超英赶美”

天上没有玉皇，

地上没有龙王，

我就是玉皇，

我就是龙王。

喝令三山五岳开道，

我来了！

——新民谣，1958年

在诗人北岛的记忆中，1958年的春天他一直在兴奋地打麻雀。

“1958年春季，几乎所有的北京市民都投入到打麻雀的战役中。学校放假，我在我家阳台上从早到晚敲着破脸盆和空饼干桶。整整三天三夜，全北京陷入疯狂，摇旗呐喊，惊天动地，日夜不停。我的嗓子哑了，眼睛红了，手臂又酸又疼。但对一个还不到9岁的孩子来说，那是他所能想象的最伟大的狂欢。由于麻雀无处落脚，最后因疲惫饥渴坠地而死。据统计，仅在北京地区就歼灭了40多万只麻雀。”

与8岁的北岛一样，整天在草地上敲脸盆的还有写出过《家》、《春》、《秋》三部曲的著名作家巴金，他满头大汗地驱赶树上的麻雀，还认真地写下了押韵的新诗：“老鼠奸，麻雀坏，苍蝇蚊子像右派。吸人血，招病害，偷人幸福搞破坏。千家万户快动手，擂鼓鸣金除四害。”

麻雀之所以成为“全民公敌”，是因为人们认定它是吃粮食的罪魁祸首。4月20日的《人民日报》以“人民首都不容麻雀生存”为题报道说：“从19日清晨5时许，首都布下天罗地网，围剿害鸟——麻雀。全市300万人民经过整日战斗，战果极为辉煌。到19日晚上10时止，据不完全统计，全市共累死、毒死、打死麻雀83249只。”报道最后说：“傍晚之后，青年突击队到树林、城墙、房檐等处掏窝、堵窝、捕捉麻雀。全市人民正在养精蓄锐，好迎接新的一天的战斗。”

一个国家首都的300万人，一起精神抖擞地打麻雀，这大概算是一个空前绝后的纪录。这一年，全国共捕杀麻雀2.1亿余只。第二年开

春，北京、上海等大城市街道两侧的树叶几乎被害虫吃光，人们才停止了杀麻雀行动。

让人叹息的是，在“惊天动地”的1958年，全民杀麻雀还不是最最荒唐的事情。

毛泽东提出15年超过英国的重要指标，是用钢产量来计算的——他因此发明了“钢铁元帅”一词，将成语“纲举目张”改成“钢举目张”。在莫斯科期间，他与英国共产党负责人波兰特和高兰交谈，了解到再过15年，英国的钢产量可从现在的2000万吨增长到3000万吨，而按计划，中国再过15年可达到4000万吨。据此，他在各国共产党和工人党代表会议上公开表示，中国今年有了520万吨钢，再过5年，可达到1000万～1500万吨钢，15年后，可以达到3500万～4000万吨钢。



▲“人人动手消除四害”的月历封面

15年超过英国，这已经是一个让全世界都十分吃惊的超赶目标了，可是仅仅4个月后，这个时间表缩短到了7年，又过了两个月，更是缩短到了两年。这就是发生在1958年的大跃进故事。它的赶超经过是这样

的：

先是从政治的高度“统一”了思想。刘少奇、周恩来、邓小平和陈云等人曾多次表达对经济冒进的担忧，周恩来要求各地领导“用冷水洗洗，可能会清醒些”，陈云则警告“现在马跑得很危险，这样骑下去，后年、大后年更危险”。1958年1月，中共中央在南宁召开会议，毛泽东发言说，不要提“反冒进”这个名词，这是政治问题，一反就泄了气，6亿人一泄了气不得了。这些都属于政治问题，而不属于业务问题。他还直接点名周恩来，说：“你不是反冒进吗？我是反反冒进的！”在南宁会议上，周恩来、陈云等人都作了检讨。从此，党内再无人敢提反冒进。

12月2日，《人民日报》发表题为“我们的行动口号——反对浪费，勤俭建国”的社论，首次提出国民经济“全面大跃进”的口号，说：“我们的国家现在正面临着一个全国大跃进的形势，工业建设和工业生产要大跃进，农业生产要大跃进，文教卫生事业也要大跃进。”

在此前，国家经委已经完成了本年度的国民经济规划，工业总产值拟定为643.7亿元，比上一年增长14.6%，其中钢指标为624.8万吨，比1957年的535万吨增长19.2%。在大跃进口号的鼓励下，经委在4月份紧急做出了《关于1958年计划和预算第二本账的意见》，将指标大幅度提高了，工业产值提高为903.8亿元，增长33%，钢为700万吨，增长35.5%。

可是，这本账还是不能让人满意，接着就有了第三本账，钢的指标被定在了1070万吨，相当于要增长一倍。在《工作方法六十条（草案）》中，明确要求：“生产计划三本账，中央两本账，一本是必成的计划，这一本公布，第二本是期成的计划，这一本不公布。地方也有两本账。地方的第一本就是中央的第二本，这在地方是必成的；第二本在地方是期成的，评比以中央的第二本账为标准。”这样的要求就为计划的层层加码打开了一个重要的缺口，中央带头搞两本账，各级就都搞自己的两本账，下到基层，同一个指标就有六七本账了，上欲鼓之，下则逐之，鼓逐之下，自然便风起云涌。

毛泽东好像很着迷于这样的数字游戏，4月15日，他踌躇满志地写道：“10年可以赶上英国，再有10年可以赶上美国，说25年或者更多一点时间赶上英美，是留了5～7年的余地。”5月7日，他在人大会议上发言，提出我们的钢铁生产发展速度要超过苏联过去的速度。5月18日，在《卑贱者最聪明，高贵者最愚蠢》的批语中，毛泽东明确提出：“7年赶上英国，再加8年或者10年赶上美国。”后来这两句话就被响亮地缩称为“超英赶美”。

经济指标写在纸上、挂在嘴上是一回事，要落成事实却是另一回事。要让钢的产量一年翻一番，仅仅依靠中央企业是难以做到的。在反右派和大跃进的亢奋氛围中，谁也不敢提反对和质疑的意见，于是经委的专家们只好再动脑筋，经济列车被强行提速。很快，一份《让中小型工厂遍地开花的一些设想》递交到中央经济工作会议上来讨论了。这份文件提供了一些具体的办法：一是凡蕴藏有煤炭资源的县份，每县根据情况至少建设一个小煤窑，一座小水泥窑，一个小的炼油厂，一个小的电站等，建设这些小型的基本工业，全部投资不过740万～2165万元，而它们建成后一年的生产总值，可以超过400万元，大约2～3年就可以收回全部投资；二是那些有铁矿资源的县份，可以至少建设一座年产400～500吨的小高炉，投资只要8000～10000元，两月建成，半年可以收回全部投资；三是那些有铜矿的县份，还可以至少建设一座年产30吨的小铜矿，投资只需8000元，半年可以建成。此外，有些县份还可以根据当地的农副业原料资源，建设小榨油厂、小制糖厂、小造纸厂、小纺织厂等为农村副业加工的小型工厂。总之，有什么资源就办什么工业，每一个县都不应该有空白。

按照这样的思路，各地马上出现了大办工业的热潮。4月30日的《人民日报》在“全民办工业，厂矿遍城乡”的通栏标题下报道了各地的景象：江西省在一个月的时间里办起工厂5000多个，平均每天约有170个工厂建成；云南3个月来新建成的中小型厂矿2068个，全省100多个县已大部分建成电力、炼铁、农机和农产品加工等10个以上的小型厂矿；西北各省的地方工业投资总额比去年增加90%。辽宁、河南、浙江和广东4省，新建中小型厂矿1.5万个。



▲ 1958年出产的“人民第一号”火车

这样的“人民战争”景象，自然让人产生无穷的联想。6月18日，在一次谈话中，毛泽东对薄一波说，现在农业已经有办法了，叫做“以粮为纲，全面发展”，你工业怎么办？薄一波没有多加思索，就回答说，工业就“以钢为纲，带动一切”吧！毛泽东说，对，就按这么办。3天后，冶金部向中央报送《产钢计划》，提出明年的钢产量可以超过3000万吨，1962年可能争取八九千万吨。同日，毛泽东在军委扩大会议的讲话中称，我们3年基本超过英国，10年超过美国，有充分把握。现场响起猛烈而持久的掌声和欢呼声。

仅仅过了一天，赶超时间再次缩短。6月22日，毛泽东在一份汇报提纲上批示：“赶超英国，不是15年，也不是7年，只需要2～3年，两年是可能的。这里主要是钢。只要1959年达到2500万吨，我们就在钢的产量上超过英国了。”他修改了汇报提纲的标题，正题改成“两年超过英国”，副题是“国家经委党组向政治局的报告”。

在决策层，也有人对这样的目标心存怀疑。薛暮桥回忆，有一次，他与经委副主任宋劭文一起去见陈云，希望他找毛泽东谈谈他对“大跃进”的一些看法，陈云说：“现在不是毛主席一个人热，全国许多领导都热，不吃一点苦头，这些话是听不进去的。”

7月31日，苏共领导人赫鲁晓夫来华访问。毛泽东告诉他，中国今年

要生产钢1070万吨，明年是2500万～3000万吨。赫氏搞过技术，对大工业建设有经验，中国的工业基础还是苏联帮着搞起来的，有多大家底，自然瞒不过他。听说钢产量一年要翻番，他当然不太相信，他用外交辞令回答说：“中国同志提出来的计划，我们相信大概可以完成。”说完这句话，再无下文，怎么完成，有什么条件，具体情况怎样，他也不再问及。

随同他来访的还有苏联援华专家团的总顾问阿尔希波夫，在一次宴会期间，陈云在私下交谈中问这位老朋友：“你看我们明年的钢产量计划，完成得了完成不了？”阿氏没有正面回答，只是笑着说：“很大的计划，伟大的计划，能完成80%～90%，也是很好的。”当宴会结束，阿氏与薄一波走在一起，给出了明确的意见：“你们的计划太高了，恐怕实现不了。”薄一波说，我们有群众路线，把土法炼铁炼钢加上去，计划一定能实现。阿氏苦笑着说：“土法炼钢再多也没有用的。”



▲ 毛泽东与赫鲁晓夫交谈

赫鲁晓夫一行离开后，8月17日，中共中央主要领导人到北戴河集体避暑，在这里举行了政治局扩大会议。会上，经委拿出了上半年的经济数据，钢产量只完成了370万吨，离1070万吨的指标差距很大。毛泽东很焦急，他特别强调，钢铁指标是政治任务，少一吨都不行！他作出了8点指示，其中要求各省市自治区党委每星期抓一次钢铁生产，要有铁的纪律，没有完成生产和调拨任务的，区别情况给予警

告、记过、撤职留任、留党察看、撤职及开除党籍处分。他还命令各省市自治区主管工业的书记马上赶到北戴河，开一次工业书记会议。

8月25日，工业书记会议开幕，薄一波转达毛泽东的指示：“对土炉子要有信心，不能泄气。即使在100个土炉子中，只有一个出铁，那就很好，就算插上了红旗，其余99个都应当向它学习。”几天后的30日下午，薄一波领着主要钢铁产区的工业书记，以及鞍钢、武钢、太钢等几家大钢厂的党委书记，去毛泽东住所，向他当面担保。

毛泽东挨个向与会者核实：1070万吨，行不行？

首先问上海市副市长马天水，行不行，马天水说可以。接着问鞍山市委书记赵敏，行不行，赵敏说可以。又问武汉、太原、重庆、北京、天津、唐山、马鞍山的市委书记、工业书记，行不行？回答都是，行。问到冶金部副部长刘彬，毛泽东说：“就看你拿主意啦。”刘彬答，“可以，我们都作计算了。”问到冶金部办公厅主任袁宝华：“你是经常接触基层的，你说究竟有没有把握？”袁宝华答：“冶金工业的生产，从矿山、冶炼、轧制到机修、运输等有10个环节，我们树了10面红旗，只要10面红旗能站得住，他们的经验能够推广，我看有希望。”问到冶金部部长王鹤寿，他说：“主席只要下了决心，我们可以动员全国的力量实现这个目标，我们认为，实现这个目标是可以的。”

最后问薄一波，薄一波出了一个破釜沉舟的主意：“我建议把1070万吨登报，登报以后，大家都看得到了，义无反顾，就会努力奋斗。”毛泽东说，这是个好主意。

尽管所有大将都立下了军令状，毛泽东还是有点不放心，毕竟只剩下4个月，任务才完成1/3。他念了一句古诗，“夕阳无限好，只是近黄昏”。他提醒在场各位，“钢铁尚未完成，同志仍须努力”。

同工业书记们谈话后，毛泽东对陈云说：1070万吨看来还是可以的。陈云把王鹤寿和袁宝华找来谈了一次，他说：“究竟怎么样，你们算个细账给我，毛主席那里不能算细账，在我这里你们算个细账。”袁宝华、王鹤寿两人当即把数字细细算了一遍，从现有的基础能生产多少，新建小高炉能生产多少，所有的生产能力还都打了折扣。这样一路细算下来，连谨慎的陈云也觉得，看起来是有希望的。

9月1日，北戴河会议通过了《号召全党全民为生产1070万吨钢而奋斗》的公报，同日，《人民日报》发表社论《立即行动起来，完成把钢产量翻一番的伟大任务》，4天后又发表社论《全力保证钢铁生

产》，号召与钢铁生产无直接关系的部门“停车让路”。

就这样，一个全民炼钢的高潮被掀起了。全国各地建起了数以十万计的小高炉，人们满怀热情地日夜炼钢，很多人把家里的铁锅、铁盆、铁门把等都捐献了出来，倒进火红的炉膛中。从当年的报纸中，仍能读出那份难以想象的狂热景象。



▲ 大炼钢铁奖状

8月22日的《人民日报》刊登了一篇很抒情的小特写：月光下，一片叮当之声。我一口气穿过了几条大街和小巷，看到家家都在敲碎碗片。我问一位老大爷：“你敲这干吗？”老大爷回答说：“做耐火砖呀！”说罢用手指指月光下的红字标语，一字一字地念道：“全党全民动手大办钢铁工业！”老大爷接着说：“我们泰州市计划要造300个高炉，20天内就要全部出铁呢！造高炉就要耐火砖，现在我们每家计划要交6斤碎碗片敲成的细粉，可单是前四天我就敲了20斤。我和我的小孙子要争取交60斤呢！”老大爷停了一会儿，转过脸来问：“小牛你能保证吗？”在旁边筛粉的小牛，大声喊着说：“爷爷，能保证！”

9月28日的《工人日报》报道，“鞍钢二钢厂发射高产卫星，9座平炉一日炼出7030吨钢”，他们的经验是“工人们在溶化时间冒着高温往炉里吹压缩空气，用大铁棒来回搅动提高温度”。该厂的钢水罐只有20

个，一班出9炉钢，需要27个罐，修罐工人在“出钢就有罐”的口号下，勇敢地跳进火红的钢罐里去，防热服被烤得冒烟，鞋底被烧得直响，汗水直流，不顾一切地进行抢修，使修罐时间由一小时缩短到20多分钟，保证了平炉生产。鞍钢经理袁振还写了一首“有胆就有产”的诗歌：“人有多大的胆，钢就有多大的产；二炼钢有那么些胆大包天的好汉，又放了个卫星上天；同志们，有了6000就不愁7000，有了7000就一定会来8000，有8000就一定会来1万……”当时，中国人对苏联造出了人造卫星十分羡慕，于是就把高产的典型都称为“放卫星”。

《光明日报》报道了教育界的炼钢热潮，10月4日的报道称，开封师范学院和河南医学院两校停课炼钢，日夜鏖战，仅用24小时就炼出优质钢17吨。一个叫闻传烈的教授把自己家里烧饭用的破煤火炉抬出来支援炼钢，别人说他年纪大，冬天还要烤火，他坚决地说：“烤火是小事，炼钢才是大事。”23日，该报报道四川农学院的师生在“分秒必争，斤两必抓”的口号下，对本单位和自己家里的东西进行了翻箱倒柜的清理，一周时间里捐献了“废铁铜”12吨半。26日，又报道洛阳市西工区的12个小学联合起来办了一个红领巾钢铁厂，有3个化铁炉、10个铁水包、14个小型土法炼钢炉和两个0.5公尺的转炉，可日产钢40吨，有4700多个小学教师和小学生参加了炼钢工作。小学生半天学习，半天炼钢，从7岁到9岁的低年级学生参加拾废铁、挖掏铁砂、捡木柴和拾缸瓦片等劳动，十四五岁的参加砂型、配料、机械管理、吹氧等劳动，年纪更大一些的就抬铁水包、锻造、搪炉子等。14岁的少先队员白春祥还当上了吹氧炼钢车间的副主任。

10月20日的《中国青年报》报道，广西鹿寨县放出了全国最大的生铁卫星。这个县在一天内生产出生铁20.7243万吨，另产烧结铁28.8139万吨，这个产量等于当年国家分配给广西壮族自治区的全年任务。为了放出这样大的高产卫星，全县涌上前线的“钢铁野战军”有11万人，同时还得到了邻近四个县2.7万人的大力支援。它的主要经验是集中了群众的智慧，把小炼铁窑改成大窑，并广泛利用旧的砖瓦窑、石灰窑、炮楼、碉堡等来炼铁。



▲ 1958年的小火炉炼钢

10月31日的《天津日报》报道，该市河东医院建成了一个小土炉，在欢腾的锣鼓声中，150多位白衣战士展开了一场夺钢的激烈战斗，年轻的女护士们组成了钢铁运输队，她们从十多里地远的地方一夜之间就运来了20多吨废铁。医生们在炼钢炉边忙个不停，有的用铁钎伸入炉里搅拌，有的用大锤锻打，留在科室的人一有空闲就放下听诊器，拿起20多斤重的大锤去砸钢。

后世的人们，读到这里，也许你在笑，但是，你的眼里也许带着泪。

12月5日，《人民日报》传来喜讯，大炼钢铁取得了决定性的胜利，到11月底，全国钢产量已达到969万吨，1070万吨宏伟目标的实现已指日可待，山西、河南、山东、湖南等省份已提前超额完成全年计划。1959年1月，冶金部宣布，在全民炼钢的伟大运动中，钢产量达到创纪录的1108万吨，超额完成了一个不可能的任务。

但是，在这个数字的背后，却隐藏着一系列无比沉重的事实。

其一，1108万吨钢中，有相当比例是靠土法上马的小高炉炼出来的，其中300多万吨是毫无用处的废钢。一份材料显示，小高炉炼出的900多万吨生铁，含硫量超过冶金部规定0.2%标准的有40%～50%，这些生铁既不能用于铸造，也不能在炼钢后轧成有用的钢材。

其二，全民炼钢不但中断了正常的经济活动，更严重破坏了生态环境。一个个机关、厂矿、学校都搭起炼铁炉。有人回忆河南省大炼钢铁的场面：晚上在一个炼铁点，人山人海，火光映天，人们通宵不眠，大干特干。为了炼铁，山上的树全砍光了，群众家里的铁锅进了炼铁炉，正当收获季节，9000万青壮劳力上山炼铁，辛辛苦苦种了一年的庄稼却无暇收割而烂在地里。最终，小高炉炼出来的却是根本不能用的“海绵铁”。

其三，片面强调“小土群”——小高炉、土法炼钢和群众运动，宣称“愈土愈好”、“以土为主”。武汉钢铁厂置现代化设备不用，也在厂区遍设小土群，追求产量“大跃进”。所有的大钢铁厂拼命提高产量，不顾质量，不顾设备的加速损耗和能源消耗。为了图快图省，有的厂房建设连地基也没有打好，就匆匆上马炼铁炼钢。一些年产5万吨的炼钢车间也用砖木结构，甚至连勘察设计的基本程序都不顾了，画张草图就敢上马，工人不经任何培训，一窝蜂上岗。仅在下半年，建筑工程系统就因事故死亡435人。

其四，因为全民炼钢，使得劳动力空前紧张，从8月份开始，各地迅猛从农村招人进城，到年底，全国企业和国家机关职工人数达到4532万人，比上一年末整整多了2082万人，其中，从农村招收的人数就为1104万人。城里一下子多了那么多人，粮食供应立刻严峻起来，而农村的生产力则同时在下降，这成为后来发生大饥荒的起因之一。

盲目的乐观和激进战略，造成了国力的严重虚耗。5月召开的中共八大二次会议，通过了“鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义”的总路线，提出中国正处在“一天等于20年”的伟大时期。除了钢铁之外，其他所有行业也都提出了大跃进的目标，机械部门提出“二五”计划期间要平均每年递增50%，铁道部门提出要“全民办铁路”，未来5年修铁路3万公里。1958年，仅中央和省一级的建设性投资就达235亿元，比上一年猛增87%，几乎是“一五”计划的一半，全年建成的大中型厂矿项目就达700个，平均12小时就有一个，地方的中小型工厂更如雨后春笋。因为投资效率极其低下，稍稍积蓄起来的国力被无端消耗掉了一大半，从而造成财政上的紧张。

这一年的9月，因为写文章被打成右派的顾准，下放到河北省赞皇县劳动改造，在那里他参加了大规模的土法炼铁运动。在10年后的一份交代材料中，他描述道：“我对土法炼铁根本没有信心，有一位青年同志到石家庄去学习地下炼铁炉，回来后传授大家照石家庄的炉式挖炉，他说了炉的式样、挖法以后，我追问尺寸大小，详细规格，他答复得不详尽，而且说差一点不要紧之类以后，我就大发脾气，说这怎么能算是传授先进方式云云。其实，我这不是对这位同志发脾气，而

是对全民炼铁这一根本方针发脾气。还有一次，和另一位同志一起抬焦炭，我大发牢骚，说什么劳动中创造一点什么东西是极愉快的，可是这种劳动却根本无益。我明明知道全民炼钢是毛主席和党中央的伟大决策，具有极其伟大的政治意义，我却用算经济账来代替政治账……”

在无比荒唐的1958年，无论是全民杀麻雀还是全民炼钢，都还不是荒唐的全部。当工业领域自乱阵脚、忙成一团的时候，在广袤的中国农村，5亿中国农民正在干三件事情：大炼钢铁、“放粮食卫星”和抱着免费吃饭的幻想集体迈进人民公社。

大炼钢铁的景象，在前面已经描述过了，大江南北竖起了上百万个小高炉，人们把山上的树都砍光，把家里的铁锅砸烂了扔进火炉里，昼夜奔忙，然后在欢呼声中，炼出一炉炉没有任何用处的“海绵铁”。

“放卫星”则是提高粮食产量的一个新发明。在大跃进的氛围中，粮食和棉花指标也当然水涨船高。1957年，粮食产量为3700亿斤，棉花3280万担，一开始，1958年的粮食指标初定为3920亿斤，棉花3500万担，当钢铁指标翻番之后，粮食指标也马上涨到8000亿斤，棉花则窜上6700万担，都比上一年增了一倍多。

如果说，1070万吨钢指标还可以通过全民总动员的办法勉强“完成”——尽管炼出来的是废钢，至少还有东西堆在那里，那么，粮食指标就只能靠作假来“完成”了。

早在1957年12月25日，第一个“高产典型”就出现了，《人民日报》报道，广东省汕头区的澄海县宣布实现了亩产1257斤。几天后，河北省沧县声称，他们那里的亩产达到了1500斤。到了1958年夏收结束，各地的高产纪录不断被刷新：6月8日，河南省遂平县宣布，小麦亩产2105斤。4天后，这个县又宣称亩产增加到了3530斤。6月12日，《人民日报》报道，遂平县嵖岈山卫星集体农庄实现小麦亩产3530斤，新闻的标题为“卫星农业社发出第二颗卫星”。这是第一次出现“放卫星”这个高产专用词。

凡是稍稍有点农业知识的人，对于一亩地能够产出多少粮食，大抵都有一些基本的常识，新中国的领导人大半出生农村，并长期在农村从事军事活动，为什么对遂平县这样的“卫星”不产生怀疑呢？这是一个很值得研究的话题。但在1958年发生的事实却是，几乎所有的人都对此深信不疑。

就在嵖岈山卫星集体农庄放出“卫星”后的第四天，中国知名度最高的

科学家、中科院力学研究所所长钱学森发表《粮食亩产会有多少？》一文，详尽而“科学地”论证说：“现在我们来算一算：把每年射到一亩土地上的太阳光能的30%作为植物可以利用的部分，而植物利用太阳光能的30%把空气里的二氧化碳和水分制造成养料，其中1/5算是可吃的粮食，那么稻麦亩产量就不是现在的2000多斤，而是2000多斤的20多倍！这并不是空谈。”在另一篇发表在《知识就是力量》杂志上的文章《农业中的力学问题——亩产万斤不是问题》中，钱学森进一步从力学专业的角度进行了更细致的计算：“我们算了一下，一年中落在一亩地上的阳光，一共折合约94万斤碳水化合物。如果植物利用太阳光的效率真的是100%，那么单位面积干物质年产量就应该是这个数字，94万斤！自然，高等植物叶子利用太阳光的效率不可能是100%，估计最高也不过是1/6，这就是说，单位面积干物质的年产量大约是15.6万斤。但是植物生长中所积累的物质，只有一部分粮食，像稻、麦这一类作物的谷粒重量，约占重量的一半，所以照这样算来，单位面积的粮食的年产量应该是7.8万斤。这是说全年365天都是晴天。如果因为阴天而损失25%，那么粮食的亩产量应该是5.85万斤。这是说，作物要在全年都生长，如果仅在暖季才长，也许要再打一个2/3的折扣，那么平均亩产量是3.9万斤了。”[138]

钱学森的论文为各地大放卫星提供了充足的“科学论证”，并深深影响了最高决策。[139] 正是在这些文章发表后，“粮食卫星”从亩产数千斤一下子蹿升到了数万斤。很多年后，北大教授季羡林回忆说：“我是坚信的。我在心中还暗暗地嘲笑那一些‘思想没有解放’的‘胆小鬼’。觉得唯我独马，唯我独革。”[140]

7月12日，与遂平县邻近的西平县和平农业社宣布小麦高产7320斤，足足比嵖岈山的“卫星”高出一倍多，一时震惊全国。新华社记者在新闻稿中这样栩栩如生地描写道：这二亩小麦长得特别好，穗大且长，籽粒饱满，稠密均匀，每亩平均1486200株，密得老鼠也钻不进地。最大的麦穗有130粒，一般的麦穗有七八十粒，最小的麦穗也有50粒左右。这二亩小麦是6月18日收割，7月1日过秤入仓。参加这次收割、打场、扬场、过秤的还有中共城关镇委、西平县党政负责同志。为了进一步核实产量，中共河南省委又指示西平县委和城关镇委复查。最后证明高额丰产完全属实。

30年后，当事人回忆了真实的情况。

当西平邻近的遂平县放出了小麦亩产3530斤的“卫星”后，信阳地委书记（西平时属信阳地区，今属驻马店市）对西平县委书记说，西平的条件比遂平好，亩产一定要超过遂平。根据地委领导的指示，西平县委召开四级干部会议，中心议题是解决小麦高产数字的问题。会上，

县委领导要各农业社自报产量。一开始报了亩产200斤，县委领导对此很不满意。于是，又相继报出了400斤、600斤、800斤，但仍离遂平的3530斤相差太大，一直没有得到县委领导的认可。县委书记反复介绍了遂平小麦亩产3530斤的高产“经验”，并大讲“思想有多高，产量就有多高”的道理。尽管如此，各农业社仍然不敢再往高报。于是，县委领导就采取个别鼓动的办法，召以往产量较高的和平、猛进两个农业社的负责人开座谈会，动员这两个社报产量。开始时，猛进社只报了300斤，县委领导坐在一旁不吭气。两个农业社的负责人一看气氛不对，就不断地将产量往高报，猛进社一下报出了亩产7201斤。这时，和平社所在的城关镇党委书记立即鼓动和平社再报高一点。在这种情况下，和平社社长报出了7320斤。这样，座谈会才算结束。

紧接着，和平农业社开始找亩产7320斤的“依据”，办法是按小麦的颗数、穗数、粒数进行推算，先算出1斤小麦有多少粒，再算出一穗有多少粒，一颗有多少穗，最后算出一亩地有1486200穗，每穗平均75粒，可收7560多斤。随后，和平社组织全社壮劳力，套了两辆大车，从全社12个生产队拉来了14640斤麦子（平均每亩7320斤），全部拉到那块“试验田”里，然后向县委报喜，县委再组织“验收”。随后，《河南日报》、《人民日报》等报纸相继报道了和平社小麦亩产7320斤的消息，并由此吸引了全国24个省市的参观者，前后达3个月之久，以至苏联和捷克斯洛伐克政府还专门来信，要求中国有关方面介绍西平县小麦“丰产”的经验。历史的悲剧在于，就是这个连续创造了全国粮食高产纪录的河南信阳，在后来的“三年大饥荒”时期饿死上百万人，成为全国非正常死亡人数最多的地区之一。

和平农业社没有风光多久，不久就有新的“卫星”超过了它，8月1日，《人民日报》报道湖北孝感县长风社早稻亩产达到了15361斤。“卫星”放得那么高，连毛泽东也想看个究竟。

8月4～13日，他离开北京，到河北、河南和山东三省视察，所到之地，省级、县级及农业社干部都汇报说，粮食亩产正在成倍、成十倍地增长。安国县的县委书记报告人均产粮有4000斤，山东历城一个农业社主任汇报说，过去一亩只能产两三百斤，现在达到亩产2万斤，明年要争取4万斤。毛泽东兴致勃勃地听着这些汇报，他还戴上草帽，亲自到丰收的农田去查看。站在麦穗摇荡的田野里，眼前的种种景象似乎在告诉他，中国的粮食难题真的解决了。



▲ 1958年毛泽东视察农村

在河北徐水县视察时，县委书记张国忠汇报说：今年全县夏收两季一共计划要拿到12亿斤粮食，平均每亩产2000斤。毛泽东问："你们全县31万人口，怎么吃得完那么多粮食啊！你们粮食多了怎么办？"张国忠答道："我们粮食多了换机器。"毛泽东说："不光是你们粮食多，哪一个县粮食都多！你换机器，人家不要你的粮食呀！"旁边有人说："我们拿山药造酒精。"毛泽东说："那就是每个县都造酒精，哪里用得了那么多酒精啊？"张国忠很憨厚地回答说："我们只是光考虑怎

么多打粮食。”就是在这样的对答中，毛泽东开始认真地思考这个新冒出来的问题：“粮食多了怎么办？”

就当毛泽东回到北京的当天，湖北麻城县又放出了颗大“卫星”。《人民日报》报道，该县的建国一社创造了平均亩产干谷36956斤的惊人纪录，成为“天下第一田”。一个叫于建澄的新华社记者还配发了一张照片，4个小孩子站在密密层层的稻谷上，脸上洋溢着纯真无邪的欢笑，配图文字曰，“这块高产田里的早稻长得密密层层，孩子站在上面就像在沙发上似的”。此照片广为流传，日后被称为“新中国成立以来最有影响的虚假照片”。

很多年后，当事人是这样回忆的——建国一社选了一块面积为1.016亩的稻田，先深翻了1尺5寸，然后施了大量的底肥：陈墙土300担，塘泥1000担，水粪30担，石膏6斤，石灰30斤。在禾苗移来时，又施了豆饼180斤，硫酸铵70斤，过磷酸钙80斤，水粪60担，草木灰240斤。移栽的那天，全社动员4个生产队的劳动力，将另外8亩稻田的禾苗连根带泥拔出，用门板或梯子抬着，运到这块试验田中，移栽在一起。由于移并过来的禾苗太多，密不透风，据说把鸡蛋随便地放在禾苗上面滚动也不会掉下去。为了使禾苗不至于沤烂，他们就用细长的竹竿把禾苗一蔸一蔸地分开，又用喷雾器喷射井里的凉水，还派人到县城借来一台鼓风机，日夜不停地给禾苗鼓风。

8月27日《人民日报》发表社论《人有多大胆，地有多大产》，它马上成为1958年最出名、最响彻云天的一个口号。这篇社论配发的是中共中央办公厅派赴山东寿张县了解情况的人写回来的信。信中写道：这次寿张之行，是思想再一次的大解放。今年寿张的粮食单位产量，县委的口号是“确保双千斤，力争三千斤”。但实际在搞全县范围的亩产万斤粮的高额丰产运动。一亩地要产五万斤、十万斤以至几十万斤红薯，一亩地要产一两万斤玉米、谷子，这样高的指标，当地干部和群众讲起来像很平常，一点也不神秘。一般的社也是八千斤、七千斤，提五千斤指标的已经很少。至于亩产一两千斤，根本没人提了。这里给人的印象首先是气魄大。

当“大胆”成为“大产”的唯一条件，再大的“卫星”都不再让人吃惊了。9月18日，一颗终结式“大卫星”把这场闹剧终于推到了最高潮。广西僮族自治区环江县红旗人民公社宣布，他们成功地运用了高度并禾密植方法，获得中稻平均亩产13.0434万斤10两4钱的高产新纪录（当时1斤为16两）。

9月30日，新华社向全世界宣布，中国1958年粮食总产量将达到3.5万亿斤，几乎是去年的10倍，远远高于预计的8000亿斤，一跃成为世

界第一大产粮国。12月份，北京召开八届六中全会，与会者一致同意减少耕地，多种一些观赏植物，在《关于人民公社若干问题的决议》中这样写道："过去人们经常忧患我们的人口多，耕地少，但是1958年农业大丰收的事实，把这种论断推翻了……应当争取在若干年内，根据地方条件，把现有种农作物的耕地面积逐步缩减到例如1/3左右，而以其他的一部分实行轮休，种牧草、肥田草，另一部分土地植树造林，挖湖蓄水，在平地、山上和水面上都可以大种其万紫千红的观赏植物，实行大地园林化。"141

无论是大炼钢铁还是"放卫星"，都离不开制度性的变化。正是在1958年，一个前所未见的农村基层组织——人民公社诞生了，它在未来的20年内深刻地影响了中国经济的起伏。人民公社的出现，既是一个乌托邦式的社会试验，又是计划经济体制的必然产物。

自20世纪初以来，尝试建设一个人人平等、一切财产公有的社会，是无数中国精英分子的梦想，师范生时期的毛泽东就曾幻想在岳麓山下建一个类似的社区。早在1949年新中国成立前后，全国进行了土地改革运动，土地被平均分配给所有的农民。为了提高生产效率，各地组织了各种形式的农业生产合作社，它们的规模都很小，一般为二三十户为一社。1955年，毛泽东在他主编的《中国农村的社会主义高潮》一书中对合作社的规模亮明了他的观点，他认为："小社人少地少资金少，不能进行大规模的经营，不能使用机器。这种小社仍然束缚生产力的发展，不能停留太久，应当逐步合并。"142 进入1958年的"大跃进"之后，随着大炼钢铁和粮食高产运动的风起云涌，各地农村组织"大兵团作战"，将农村的青壮年劳动力按军事化的编制进行"共产主义大协作"。3月20日，河南封丘县向中央报告，该县的应举农业生产合作社依靠集体力量，战胜自然灾害，改变了贫穷落后的面貌，毛泽东很振奋地写下《介绍一个合作社》一文，认定大集体化的农村组织是一个不可多得的新发明。4月12日，《人民日报》头版头条，以"联乡并社发展生产力"为题，报道了福建闽侯县把城门、下洋、龙江3个乡合并为1个乡、把23个农业生产合作社合并为1个社的消息，将之作为重要经验向全国推广。这以后，各地迅速开始了小社并大社的工作。辽宁于5月下半月，即将9272个社合并为1461个社，基本是一乡一社，平均每社约2000户左右，最大的为18000多户。紧接着，河南、河北、江苏、浙江也相继完成并社。河南由38286个社合并为2700多个社，平均每社4000户左右；北京郊区农村，由原来的1680个社合并为218个社，平均每社1600户。

5月19日，在中共八大二次会议上，宣传部长陆定一在发言中形象地描述了主要领导者心目中的农村组织形态，他说："毛主席和少奇同

志谈到几十年以后我国的情景时，曾经这样说，那时我国的乡村中将是许多共产主义的公社，每个公社有自己的农业、工业，有大学、中学、小学，有医院，有科学研究机关，有商店和服务行业，有交通事业，有托儿所和公共食堂，有俱乐部，也有维持治安的民警，等等。若干乡村公社围绕着城市，又成为更大的共产主义公社。前人的乌托邦想法，将被实现，并将超过。”

公社这个名称，出自欧洲中世纪，专指当时西欧实行自治的城镇。1824年前后，空想社会主义者罗伯特·欧文在美洲购置土地成立“欧文公社”，2000多人组成一个生产和消费的组织，进行未来理想社会的试验。在公社内部，纯粹个人日用品以外的一切东西都变为公有财产，产品按需分配，每个人可在公社仓库领取必需的物品。史上最著名的公社当属法国大革命时期的“巴黎公社”。在合并大社的运动中，初期的叫法五花八门，有的叫集体农庄，有的叫农场，有的叫社会主义大院或社会主义大家庭。“人民公社”一词的首次出现，是在7月1日出版的《红旗》杂志上，它的首倡人便是当年发明了“四大家族”一词的党内理论家陈伯达，他此时的身份是《红旗》总编辑。陈伯达在《全新的社会，全新的人》一文中说，新出现的农村基层组织“实际上是农业和工业相结合的人民公社”[143] 。

据各种材料显示，最早形成公社体制的基层典型，便是因为“放卫星”而名震全国的河北省遂平县嵖岈山卫星集体农庄。它第一个提出了“组织军事化、行动战斗化、生活集体化”的公社模式，毛泽东曾赞扬说，巴黎公社是世界上第一个公社，遂平“卫星”是第二个。而第一家公开使用“人民公社”名称的，则是河南省新乡县七里营人民公社，时间是8月1日。到1958年年底，全国原有的74万个农业社变成了2.65万个“一大二公”的人民公社。

根据人民公社的章程，农村的一切财产和生产资料都归公有，社员交出全部自留地和私有的牲畜、林木等，仅可保留小量的、供自己食用的家禽。农民实行集体劳动，早上排着队、唱着歌一起去农田，晚上再一起回家，报酬实行工资（工分）制，粮食实行供给制，公社还实行全民武装，青壮年都被编成民兵，接受军事训练。

农民之所以愿意把土地和财产全部上缴、兴高采烈地加入公社，除了对集体经济的信心之外，还有一个重要的原因是，他们得到承诺，从此将可以“放开肚子吃饭”。8月10日的《人民日报》刊登了一篇题为“家常话”的特写，新闻这样写道：前些天，我到郊区去，在李二嫂家里一坐半天，快到中午吃饭的时候，总也不见她做饭。我想，大概拉起家常来，忘记做饭了。一会儿，她要我去吃饭，我开玩笑说：“你让我去吃什么呀？”我这一说，李二嫂笑开了，她一口气向我

介绍了农村办“公共食堂”的新鲜事儿。



▲ 人民公社吃大锅饭

据李二嫂的描述，公社办起了一个大食堂，农民从此将不需要自己做饭了，而且吃饭吃到饱，还不需要钱。到1958年年底，全国出现了345万个公共食堂，在食堂吃饭的农民占全国农村人口的90%以上，“大锅饭”一词由此而生。江苏省江阴县马镇人民公社还传唱出了一首民歌：“男的听到吃饭不要钱，浑身干劲冲破天；女的听到吃饭不要钱，做活赶在男人前……做活想到吃饭不要钱，一分一秒都争先；睡觉想到吃饭不要钱，越想心里越是甜；为什么心里越想越是甜？共产主义快实现！”吃饭不要钱的公共食堂，一直开到4年后的1961年。

如果说，1956年的私营企业上缴意味着城市私人资本的彻底消亡，那么，人民公社的诞生，则表明农村私人资本，特别是土地私有化的终

结。事实上，从经济治理角度来看，当统购统销政策被确定下来后，土地的公有化便已是一个必然的趋势。人民公社制度延续了20多年，在相当长的时间里，它限制了农民的生产积极性，成为短缺经济的主要根源之一。这一制度一直到1982年年底才彻底解体。

值得记一笔的是，在1958年，因大炼钢铁和搞人民公社，各地农村出现了一大批社队企业，它们制造并修理农耕必需的各种农具，这些设备极其简陋、制造水平极其低下的工业作坊日后将成为乡镇企业的最早胚胎。

在经济史上，1958年是一个虚假的、带有强烈自残倾向的年份，它让后人在相当长的时间里对当时发生的景象无法理解和充满了惊悚感。对高成长的迷恋以及致命的自负，使得全国上下都陷入了空前的疯魔，理性被激情屏蔽，幻觉成为真实。当所有的“假想敌”都被消灭或压制之后，缺乏约束和制衡的最高权力，最终成为伤害自身的、最尖锐的武器。这是一个令人扼腕的事实：在过去的十年里，饱受百年战乱之苦的中国终于获得了和平与稳定，中央政府通过强有力的手段建构了一个计划经济体制，并因此通过“举国战略”，建成了规模化的产业体系，集聚了一定的国家财富，中国经济在亚洲重新崛起。然而，到了1958年，仅仅用了一年时间，就把一切秩序全部打乱推翻，国力、财力和人力被平白消耗，国民经济从此陷入长达20年之久的系统性紊乱。这种景象的产生根源，已经成为一个世界性的命题，一直到今天还在被人们不断地研究与反思。

除了发生在工业和农业领域的种种荒唐事件之外，在一向以严谨科学为立命之本的科研界也非常不幸地出现了无比浮夸的景象，它似乎意味着更让人绝望的人文堕落。



▲ 1958年北京搪瓷厂的“工作汇报”

早在2月份，中国科学院就举行各研究所所长会议，部署科学工作的“大跃进”。会上，院长郭沫若号召科学工作者拿出吃奶的力气来，促进科学大跃进。2月21日的《光明日报》引用科学家钱学森话说，“我相信理想的、极乐的世界于不久的将来就会在我们这块土地上建立起来”。

很快，耀眼的“科研卫星”从各个地方放了出来。5月下旬，中科院北京地区共青团第二届代表大会上传出“捷报”，青年科学家们创制的产品有7项达到了国际先进水平，有11项是以往没有研制过的。

7月1日，新华社发布消息：“首都科学界向党汇报成果，许多研究项目超过英美水平。”其中，中国科学院应用物理研究所对于半导体晶体管的研究成果，是目前世界上功率最大、频率最高的半导体晶体，它比美国的同类产品还要高，更值得骄傲的是，这个成果是研究所在20天内突击完成的。化学所研究出了“尼龙9”，而国外还没有正式生产。地质所对于岩石分析、钶钽铁矿分析、独居石分析、锂云母分析等研究成果以及远距离操纵，自动化研究所的无触地远距离信号设备、脉冲频率制远测设备“也大大超过了英美水平”。同日，中科院机关党委召开第二次代表大会，各研究单位共向大会献出研究成果300余项，“其中超过国际水平和达到国际水平的共有25项”。

过了12天，《光明日报》报道说，科学院北京地区研究单位完成

1000项研究项目，其中100多项达到或超过国际水平。这些成果中，有应用物理所的半导体晶体管、晶粒取向矽钢片，化学所为研究海水淡化而研制的离子交换机，原子能所的钳工万能机、金属三级油扩散真空抽气机等。

在首都科学家们的鼓励下，其他城市的科研机构当然也不甘落后。8月8日，上海举行科学技术研究工作跃进展览会，上海地方工业、上海高校、中科院和中央各部委在上海的研究机构共60个单位参展，共展出实物、图片、图表2600多件，“其中440多项达到或超过了国际水平，其余更多是国内或上海首创的”。参加展览的单位还提出了进一步的跃进计划，如煤炭变珠宝，废气变黄金，陶瓷像钢铁坚硬，钢铁像陶瓷耐高温，做到肿瘤低头，高血压让路。

在科研单位拼命大放“卫星”的同时，高等学校的科研跃进也让人咂舌。中国最重要、最著名的高校——北京大学自称在半个月内完成680项科研项目，超过了过去三年科研项目的总和，其中100多项是尖端技术科学，有50多项达到国际先进水平。仅仅半个月之后，北大的科研成果就突然达到了3406项，其中达到或超过国际水平的有119项，属于国内首创的有981项。而1952～1956年的4年间，北大定出的科研项目只有100项，1956～1957年也只有400项。可这3400多项成果，从8月1日开始算起，只用了40天的时间。这种耻辱性的记录让这家有着光荣传统的大学蒙羞。

北大的科研“卫星”放出之后，捷克斯洛伐克向中国提出，希望中方提供北大已经达到“国际水平”的科研成果的清单、技术报告和资料。有关部门碍于兄弟国家的情面，只得要求北大提供相关材料。很快，中国的“科研卫星”成了一个国际笑话。

南开大学的科研进展也很神速。8月10日开始，南开党委领导4000多名师生掀起大搞科学研究、大办工厂的高潮。第一夜就提出2000多个科研项目，其中大部分是属于尖端科学的，不少是“以前想都不敢想的”。南开师生提出了“与火箭争速度，和日月比高低”的口号，8月11～25日，共完成研究工作165项，其中理科各系试制成功属于全国第一次生产的产品30多种，达到国际水平的19种，世界独创的2种。

7月上旬，全国科联和北京科联组织中科院生物学部、中国农科院和北京农业大学的科学家，与来自河北、河南、湖北等省的30多位种田能手举行丰产座谈会。会前，科学家们提出了自己认为够高的亩产指标。指标是按照当时盛行的“两本账”、“三本账”制定的：小麦1.5万斤、2万斤、3万斤；水稻2万斤、3万斤、4万斤；甘薯15万斤、20万斤、26万斤；籽棉3000斤、4000斤、6000斤。

可是，等到丰产座谈会一召开，听了种田能手的报告后，科学家们大吃一惊，先前准备公开的三项指标显然大大落后于农民兄弟，于是，他们只得临时修改自己的指标，提出“第一本账”小麦3万斤，水稻3万斤，甘薯40万斤，籽棉1万斤。而生物学部与农科院间也展开了挑战赛，生物学部的指标是小麦6万斤，水稻6.5万斤，甘薯50万斤，籽棉2万斤。中央党校的党史专家罗平汉日后评论说：“出生于农家的毛泽东本来对那些放出来的农业高产卫星是将信将疑的，而科学家从科学原理对农业高产的论证，却使他相信粮食高产是有可能的。”144



▲ 行为艺术家重新演绎“大跃进”

就在这次丰产座谈会开过不久，毛泽东在徐水等地视察，提出了“粮食多了怎么办”的疑问，很快，它被当成最高指示传达给了中国科学院。中科院党组将此作为第一紧急任务，组织全国顶级的科学家进行攻关，长春应用化学研究所、大连石油研究所、北京化学研究所、上海有机化学研究所、上海生物化学研究所和上海植物生理研究所的专家们纷纷献计献策，研究出了粮食转化为工业原料的众多方法。

可笑而可悲的正是，就当科学家们在实验室里为粮食转化日夜鏖战的时候，一场黑色的大饥荒降临了。

第六部　1959～1977 以“革命”的名义

1959 最苦难的三年

我虽近80岁，明知寡不敌众，

自当单枪匹马，出来应战，直至战死为止，

决不向专以力压服不以理说服的那种批判者投降。[145]

——马寅初，1959年

从1959年到1961年，后世称为“三年灾害”时期，国民经济由前一年的疯狂跃进陡然跌入空前的萧条低迷。全国工厂关停近半，2000多万新招职工被驱回农村。因粮食短缺，广大乡村爆发大面积的饿死人现象，非正常死亡人口超过2000万，个别地方甚至出现了“人相食”的惨况。

如此惨烈景象的发生，有客观和主观两方面的原因，用刘少奇的话说，是“三分天灾，七分人祸”。

关于这三年中国是否发生了严重的自然灾害，后世有两种不同的观察。

英国《泰晤士报》在1960年11月9日的一则报道中说：“1959～1960年，将以大旱灾被载入中国的历史。在北方的广大地区约有200天没有下雨，也没有下雪，在夏末干旱中断后，许多地区又被大雨所淹没……共产党人在天气上一直难得是幸运的，但是过去这一年是最坏的一年。”据国家统计局、民政部编撰的《1949～1995中国灾情报告》记载，1959年全国出现了“受灾范围之大，在50年代是前所未有的”严重自然灾害，受灾面积达4463万公顷，且集中在主要产粮区河南、山东、四川、安徽、湖北、湖南、黑龙江等省区，除旱灾、霜冻、洪涝、风雹外，还出现了不多见的蝗灾、黏虫灾、鼠灾。1960年，灾情继续扩大，北方持续爆发特大旱灾，东部沿海省区则受严重台风洪水冲击，受灾农田面积扩大到6546万公顷。进入1961年后，灾情未得缓解，大旱蔓延黄河、淮河和整个长江流域，河北、山东、河南三个主要产粮区的小麦比上一年最低水平又减产50%，很多农田颗粒无收。8～10月间，东南沿海诸省遭受台风袭击11次，其中12级以上的占9次，为新中国成立以来之最。

然而，也有学者认为，这三年发生的自然灾情不能算是全国性特大灾

害。据《中国水旱灾害》一书描绘的1959～1961年全国各省市干燥度距离平均值图显示，三年全国干燥度距离平均值均在正常变化范围之内。另外，据气象专家编制的1895～1979年“全国各地历年旱涝等级资料表”表明，这三年没有发生严重的自然灾害，属于正常年景，若以旱灾而论，1960年的旱情轻于1972年和1978年。《时代周刊》在1961年1月6日的一则报道中认为：“不是所有的西方观察家都认为干旱和洪水应该为粮食紧缺负责。他们指出日本的气象报告显示，中国今年的气象并无什么异常，他们怀疑所谓自然灾害乃是被发明与夸大的，为的是掩盖食物短缺的真正原因：政府剥夺食物出口到国外换取工业建设用的机器与设备。”到9月15日，这家杂志又引用香港大学经济学家斯达特·科比（E.StuartKirby）的研究指出，香港、台湾和广东有着十分相似的天气，天气确实不好，但是香港农作物减产8%，台湾减产13%，广东则是30%。科比教授的结论是，中国的问题不仅仅是因为天气，还有农民广泛的士气消沉。

科比教授的观察应该是比较接近真相的，粮食的大幅度减产，既与自然灾害有关，同时也是过激政策的后果。

“大跃进”的后遗症是严重的。首先是“放卫星”导致的高征收。产量是虚的，征购可是实的，1958年的粮食产量实际只有4000亿斤，却按虚报的7500亿斤征购，全国征了1095亿斤，占年产量的27.3%，已达到农村承受能力的极限。然而，1959年征购却高达1348亿斤，占年产量的39.6%，农民的口粮和下一年的种子也被征走了，农民不愿交，就搞反右倾、反瞒产、反私分，甚至抓人、关人、打人。其次是大量青壮年农民仍然被拉去大炼钢铁和大修水库，在旱情严重的1959年秋冬，仅山东就有887万青壮年在炼钢铁和修水库，全省秋播面积不及往年的3/4，在三年中，山东共荒芜农田5000万～6000万亩。可怕的粮食危机就这样降临了，到1960年，全国的粮、棉、油和生猪拥有量分别比1957年下降了29.7%、38.5%、56.1%和36.4%，粮食产量实际已猛降到了2870亿斤，而征购额却比上一年还要多，高达1408亿斤。赵发生在《当代中国的粮食工作》一书中更披露了一个事实：由于对形势的判断失误，中国甚至还在1958～1960年三年中大量出口粮食，其中，1958年净出口65亿斤，比1957年猛增73.1%，1959年净出口94.8亿斤，又比上一年增加45.8%，1960年仍净出口20亿斤。

当悲剧发生的时候，“放卫星”最积极的地方，就是景象最悲惨的地方，全国的“卫星”以河南放得最多，河南又以出了“嵖岈山卫星”的信阳地区最耀眼。三年中，河南非正常死亡人口在200万以上，死亡牲畜74万多头，荒芜土地440余万亩，为全国最惨烈的省份。一向为豫

东南“鱼米之乡”的信阳地区更是饿死100多万人，很多乡村绝炊绝户，浮肿病大面积蔓延，农民大量外逃或饿死，爆发了震惊全国的“信阳事件”。时任湖北省委第一书记、受中央委托去河南实地调查的王任重回忆说：“（信阳）西平县因为放小麦‘卫星’，受打击的有1万多人，打跑7000人，打死300多人，这是多么残忍的事情！”146 河南省委在向中央检讨时，也称这个时期的信阳“一时间成了一个恐怖世界、黑暗世界”。

从1959年春季开始，粮食危机就已经烧进了大城市。2月，美国《时代周刊》记者发现，在北方最普通不过的卷心菜居然成了“配给物资”。它的记者描述道：“尽管上个月中国政府号称粮食增产了102%，但是城市粮食配给的定量却被削减了，卷心菜开始第一次登上了配给物资的列表，之后洗衣服的肥皂也开始需要配给，每人每月的食糖被减低到略高于1磅。在沿海的广东省出现鱼肉短缺，上海则是难以买到肉食。”在随后的两年里，关于食品短缺和人口死亡的报道不时出现，1960年5月16日的报道称：“来自某个公社的消息说那里50%的儿童都因为营养不良而死亡，虽然没有大量的歉收报道，但是很明显中国把广东的农产品运到城里给产业工人，或者卖到国外换取外汇，在一个地方，农民使一辆火车出轨，抢夺了把他们的谷物送往北方的列车。”在8月22日的一则报道中，记者援引福州一位母亲给她在香港的儿子的信说，“要不是你寄点钱回来，我们一年也吃不到一块肉”。



▲ 人们在凭票供应年代抢购商品

实际的情况，与《时代周刊》记者的零星描述相去并不太远。到1960年6月，北京库存粮食只够7天的销量，天津仅够10天，上海已无库存，靠借外贸部门的出口大米度日，连一向为中国粮仓的东三省和四川都向中央告急要米。中部最大的钢铁企业武汉钢铁厂存米无多，工人们只好发明了“超声波”蒸米法，把大米连蒸几次，使之膨胀而能“填饱”肚子。清华大学则成功地发明了“增饭法”：一锅下米300斤，水要逐步加入。先干煮40分钟，然后第一次加水120斤；过15分钟，第二次加水200斤；再过15分钟，第三次加水520斤；在米下锅以后，最后加水100斤，等10分钟，就可以开饭。这个办法被当成重大科研发明广为推广。

9月，中央发出指示，要求各地群众“低标准，瓜菜代”，大搞代用食品。不久前还在为“粮食多了怎么办”而日夜攻关的科学家们专门“研制”出了“代食品”，如玉米根粉、小麦根粉、玉米秆曲粉、人造肉精、小球藻等，这些名词看上去很“科学”，其实就是把原本当肥料或喂猪的玉米、小麦杆子碾碎了当粮食吃，所谓“人造肉精”则是一种食用酵母。

代食品中，最有名的是“小球藻”，这是一种水面浮生植物。1960年7月6日，《人民日报》发表社论《大量生产小球藻》，认为小球藻不仅是很好的精饲料，而且具有很高的食用价值。社论写道：小球藻“蛋白质含量比大米高5倍，比小麦高3倍多”，“用小球藻试制的糕点、面包，质高味美，清香可口”。

一个名叫周孜仁的学生当时就读于成都五中，他在回忆文章中详细记叙了当年培植“小球藻”的经历：把原来宿舍区供学生洗衣取水的池子改为“藻类繁殖池”。先满灌清水，再加上小便。因为据说“小球藻”在小便浓度较大的环境里，繁殖尤为迅速。接着把“藻”苗倒进去，搅拌十天半月，池水先是发绿，继而发黑，最后发臭，藻类培养宣告成功，于是舀出两桶往大食堂的锅里倒，同时，向水池补足新尿两桶。如此反复，以确保同学们每顿饭里都有充足的小球藻。

就在国内经济形势急剧恶化的时候，在外交上则同时发生了一件大事：1960年7月16日，苏联突然宣布召回全部援华专家，世界上最大的两个社会主义国家彻底决裂。

中苏关系自斯大林去世，特别是赫鲁晓夫发表了“秘密报告”之后，就变得别别扭扭。1958年年初，毛泽东提出“反教条主义”，对苏联发展经济的做法提出了批评，他认为苏联的根本问题是“见物不见人”，依

靠官僚技术阶层和他们制定的规章制度管理经济，其要害是限制了广大群众的积极性。苏联对中国的经济发展战略也不能理解，该年7月26日，新华社《内部参考》刊登一篇电讯稿，透露部分苏联官员和专家对中国的“大跃进”和人民公社不以为然，甚至在报纸上对热火朝天的人民公社运动只字不提，这很是让中国领导人恼火。

这种矛盾很自然地反应到数千名援华专家身上。曾任鞍钢副总经理兼总工程师的马宾在30年后对历史学者罗时叙讲过一段回忆：1958年，他在北戴河亲耳听了毛主席关于钢产量由535万吨翻番达到1070万吨的讲话，会上群情激昂，有人当场作诗曰：“坐八百看一千，土办法不花钱，大家一起努力干，年底一定会实现。”马宾对这个目标很是怀疑，可是却不敢公开质疑，回到工厂后，“苏联专家规定的章程不要了，高炉拼命装料，眼见就是胡来，不合格的钢也出炉了。炼钢车间把规章都烧了，对产品质量也不进行检查了”[147]。后来的结果是，鞍钢生产出来的一级钢轨的产量由过去的93%降低到了42%。

这种跃进做法让苏联专家很是不解。广西有了新建的炼铁厂要请苏联专家去指导，可是专家们从报上看到那个厂炼铁是用木柴烧的，就死活也不肯去。齐齐哈尔的富拉尔基钢铁厂是完全由苏联人援助建成的，为当时国内规模最大、技术水平最好的特种钢厂，在生产汽轮机的大型锻钉时，中方为了创造纪录，违反既定的工艺规程，热火朝天地一阵猛干，结果炼出大量的废品。一些苏联专家对钢铁领域发生的盲目过热很担心，他们向苏联使馆作了反映，再由使馆向中方上级提意见，结果当然引来很大的反感。

发生在钢铁领域的冲突并非个例。第二机械工业部的二〇二厂发生了这样一件事情：这个工厂是研制核武器部件的，当时正处在设计阶段，苏联专家按常规提出设计工作应分为三步，即初步设计、技术设计和施工设计。但中方认为，在当前大跃进的大好形势下，应打破常规，三步并做两步走，取消技术设计环节。为了说服苏联专家，中方特别组织他们参观了创造万斤亩产纪录的徐水县，试图用中国农民的“放卫星”精神打动他们，谁料，专家们一到田头，又对粮食产量的真实性产生了怀疑。在争执不下的情况下，中方决定不听苏联人的意见了，结果在后来的施工过程中，不断遇到麻烦，大大小小的修改达几百次之多。

在水利和电力系统服务的别斯托夫斯基报告说：“中国同志决定简化电力装置，这将降低它们的可靠性，其结果不可避免地将导致事故的发生。”哈尔滨火电厂专家组组长克利莫夫在1959年7~10月间向中方递交了十多封抗议信和申诉信，报告工厂违反锅炉的操作规章贸然跃进，但一直无人过问，最后引起工厂大爆炸，造成重大人员伤亡。

最可笑的是北京航空学院，它要求苏联专家帮助设计时速3700公里的飞机，这让他们十分为难，因为只有火箭才能达到这样的速度。

1959年年初，很多苏联专家向国内抱怨，中方的一些企业撤销了按苏联技术方案和技术规程设立的技术部门，取消了必要的技术规格和标准，他们表面上仍留在岗位上，享受薪金，承担合同规定的生产责任，但实际上已无法履行自己的职责。武汉冶金公司的12位苏联工程师说他们已经有3个月没有工作了。第一机械工业部第一设计院的中方领导有8个月没有与苏方专家见面。

最能生动地体现中国自主性的事件，是“鞍钢宪法”的诞生。

鞍山钢铁厂是当时中国最大的钢铁联合企业，被称为“共和国钢铁工业的长子”。“一五”计划时期，鞍钢共完成基建投资总额15.45亿元，占全国同期冶金工业基建投资总额的1/3。五年累计，鞍钢共生产铁1090万吨，钢846万吨，钢材566万吨；分别占全国同期总产量的54.3%、50.8%、42.91%，可谓是半壁江山。1960年3月11日，中共鞍山市委向中央写了《关于工业战线上技术革新和技术革命运动开展情况的报告》，在列举大量事实后，提出要“继续彻底地批判坚持一长制、实行经济和技术挂帅、依靠少数专家办企业的资产阶级路线，坚决地贯彻执行坚持党的领导、坚持政治挂帅、依靠广大群众办企业的无产阶级路线；继续彻底地批判和克服教条主义，进一步树立敢想敢说敢做的共产主义风格，使运动一浪高一浪地向前发展”。

毛泽东看了这个报告，非常兴奋，于3月22日作了重要批示：“鞍钢是全国第一个最大的企业，职工十多万，过去他们认为这个企业是现代化的了，用不着再有所谓技术革命，更反对大搞群众运动，反对两参一改三结合的方针，反对政治挂帅，只信任少数人冷冷清清地去干，许多人主张一长制，反对党委领导下的厂长负责制。他们认为‘马钢宪法’是神圣不可侵犯的。这是1958年大跃进以前的情形，这是第一阶段。1959年为第二阶段，人们开始想问题，开始相信群众运动，开始怀疑一长制，开始怀疑‘马钢宪法’……现在的这个报告，更加进步，不是‘马钢宪法’那一套，而是创造了一个‘鞍钢宪法’。‘鞍钢宪法’在远东，在中国出现了。”

马钢即苏联的马格尼托哥尔斯克钢铁公司，是当时世界上最大的钢铁联合企业，它形成了一套富有特色的管理和技术标准，被尊称为“马钢宪法”，是苏联工业模式的一个骄傲。“鞍钢宪法”的提出，显然是针对“马钢宪法”而言的。

“鞍钢宪法”的核心经验有两条，一是“两参一改三结合”，二是政治挂

帅。

“两参一改三结合”即是：干部参加集体生产劳动，工人参加企业管理，改革不合理的规章制度，在生产、技术、管理等改革和改进上实行领导干部、技术人员和工人相结合，它被认为是“我国对工业企业实行民主管理和科学管理的一条极具特色的重要经验”。

关于政治挂帅，时任鞍山市委第二书记、鞍钢党委第一书记兼经理袁振的表述是这样的：“‘鞍钢宪法’的基本内容，就是坚持党的领导，坚持政治挂帅，坚持大搞群众运动，坚持不断革命，坚持总路线、大跃进。‘鞍钢宪法’是毛泽东思想在经济工作中的具体体现，是无产阶级办企业的根本路线。”辽宁省委书记李东冶则直接将“鞍钢宪法”与“马钢宪法”进行了对比，他说：“鞍钢宪法的实质是什么呢？中央批示中指出，实质是党委领导下的厂长负责制的问题，就是党的领导，政治挂帅，大搞群众运动……‘马钢宪法’是什么？一不要党的领导，二不要群众运动，三是单纯技术观点。”[148]

5月23日，冶金部在鞍山召开现场会议，号召全国企业学习和推广“鞍钢宪法”。

一个多月后的7月16日，苏联政府突然照会中国政府，提出撤走全部在华工作的专家。在外交照会中，苏方提出的理由是：“最近，中国方面在处理在中国工作的苏联专家问题上开始推行一条显然是对苏联不友好的路线，这与条约的规定以及社会主义国家间通常的关系准则是相抵触的……所有这些都伤害了苏联专家们的感情，中国方面对他们的不信任引起了他们的愤怒，使得他们被迫向苏联政府提出回国。”[149] 从7月28日到9月1日，苏方撤回专家1390人，停止派遣专家900多人，同时中止专家合同和合同补充书343份，废除科学技术合作项目257项。到1960年12月，留在中国的苏联专家只剩下一个人。

苏联专家的撤走，是中苏两国在多种立场、利益上的分歧的总爆发，两国关系从此彻底毁坏。

“撤走令”事先毫无预兆，今日贸然下令，明天卷席走人，没有任何商量的余地，充分体现了赫鲁晓夫粗暴、独断的领导风格。就在这一年4月初，中国国务院外国专家局还呈送了一份报告，认为“专家工作有了很大的改进，专家们心情舒畅，干劲充足，工作效率显著提高”。5月20日，国务院按照惯例发出了下一年聘请苏联专家有关事项的通知，要求各部门做好续聘和增聘工作，直到6月17日，国家科委和外国专家局还联合制定了苏联专家帮助中国进行重大科研攻关的分工管理办法，并下发全国。这表明，尽管两国在过去几年有种种的摩擦、

争吵和不愉快，却没有导致决裂的必然性。可见，7月的“撤走令”来得有多么突然和绝情，它不但扰乱了中国的工业化进程，更伤害了中国人民的自尊心。



▲ 苏联专家撤离中国

不过，后世也有专家对“撤走令”的客观后果有自己的观察。沈志华在《苏联专家在中国》一书中便认为，苏联专家的全面撤走对中国经济建设的负面影响，过去似乎估计过高。他认为：“由于政治上的原因，中国官方过分强调了苏联撤退专家在造成20世纪60年代初经济困难中的作用。”[150] 据他的研究，自“156工程”完成之后，在第二个五年计划期间，苏联专家对中国的援助重点放在了军事工业上，特别是核武器的研发上。从1000多名经济专家分布来看，八成以上集中在国防企业及与国防工业有关的部委和科研机构中，还有一成多为冶金、化工和水电专家，在煤炭、石油、建设、轻工、农业及铁路运输等部门，都只有极少量专家，最少的1个人，最多的7个人，而在水产、粮食、纺织等部门则已经没有苏联专家。因此，就如同在农业领域发生的问题一样，苏联专家的撤走对工业经济的影响并不是决定性的，经济的衰退大多是因为决策的失误。事实上，苏联人的撤走造成了两个连带性的后果。

一是因悲情而引发的新一轮激进。1958年之后，中美关系因台湾海峡

问题持续紧张，美国太平洋舰队游弋于东部海域；在西面，中国与印度因领土纠纷爆发区域性战争；而中苏关系一紧张，整个北方地区又受到威胁。于是，一种孤立感以及因此而引发出的巨大悲情，使得中国领导人陷入更大的自我封闭和自傲情结之中。

二是因外来威胁的加大，导致了工业布局的畸形化。一些原本设立在东北和沿海等地的重要工厂内迁到中部地区，工业布局以“备战备荒”为战略指导，到1964年，开始大规模的“大三线”建设。

内外交困，时局艰险，年轻的共和国在它的第十个年头遭遇了空前的困难。让人叹息的是，在这期间，中央决策又因种种原因发生了几次进退摇摆。

在灾情初起的1959年，钢产量指标仍然被高高地定在1300万吨。这一年7～9月，中共中央在江西庐山召开政治局扩大会议，原本决定对当前的失控进行反思，而最终的结果却以更激进的方式闭幕，对“大跃进”持有不同看法的国防部长彭德怀元帅等人遭到严厉批判，会议最终达成的共识是：形势大好，前途光明，继续大跃进。

庐山会议的风向突变让中国失去了一次清醒的机会。到1960年年初，决策层内的反思声音再起，各种经济指标被压了下来，可是，中苏关系交恶后，激进情绪再度陡然升温，又提出要炼“争气钢”，争取当年生产钢2000万吨。正因为这种政策上的失误，局势日渐恶化，最终酿成重大的悲剧。

一直到1961年，为了走出绝境，中央才逐渐调整激进的经济政策，提出“调整、巩固、充实、提高”的8字方针。当时主要展开的工作有两块，一是解决吃饭问题，二是把工业速度降下来。

当务之急，自然是缓解粮食危机。要在短时间内迅速提高粮食产量，是绝无可能的事情，而仅仅靠清华大学的“增饭法”，却只能暂时骗骗肚子。于是，中央政府采取特别方式，从进口粮食和减少城镇人口两个方面下手施救。

1961年1月，国务院决定从国外紧急进口粮食。先是确定进口150万吨，很快就增到250万吨。经办此事的外贸部副部长雷任民回忆，在对待进口粮问题上，当时党内的思想是不一致的，因为不久前还在喊粮食吃不完了，现在突然要向万恶、腐朽、即将灭亡的资本主义国家买米吃，丢不起这个脸，因此，粮食进口工作一直处在极其保密的状态下。相关事宜是委托香港的中资公司华润和中国银行经办的，先是从澳大利亚、加拿大和法国订购了大量粮食，后来连美国粮食也通过

转口贸易进来了。从1961年到1965年，国家每年进口粮食500万吨左右。

进口粮食需要外汇，能够换回外汇的商品不多，除了煤炭之外，主要的就是棉花，于是就缩减棉布的供应。1960年，全国居民所分配到的布票人均少了1尺。据外贸部的计算，每人减少1尺布，用于出口可得5美元，全国总计就是3500万美元，能多进口10亿斤麦子。

历史学者陈明远在《布票的故事》一文中记载，四川城镇起初每年每人15尺布票，可以做一套衣裤，1959年，布票一下子减少为每年每人7尺4寸布票，个子小的还能做件上衣，个子大的就顶多混条裤子了。到1960年再减半，只发3尺7寸布票，当时买一双袜子要二寸布票，也就是一个人一年分到的布票只够买十多双袜子。1961年上半年，上海市区每人只发给2尺6寸布票，一家四口的布票不够缝制一套成人的衣服。山东城镇每人的布票更只有1尺6寸。物资的空前短缺，可见一斑。

即便全国人民少吃减穿，还是无法缓解粮食危机。1961年6月28日，中共中央下发《关于精减职工工作若干问题的通知》，提出在三年内减少城镇人口2000万以上。客观地说，在粮食供应无法增多的情况下，这个不无残酷的决策最终起到了缓解的作用。

从1958年起，为了大炼钢铁，大量农村青壮年劳力被征调到城市里，在三年里共新招收职工2500多万人，城市人口从9900万陡增到1.3亿，这自然造成了粮食的供应紧张。当经济突然大萧条后，工厂里马上出现了人浮于事的现象，纺织工业停了500万锭，食品工业三年增加了55万人，很多工厂的工人无工可做。根据计算，从城里精简2000万人，可减少供应粮食30亿斤。中央的《精减通知》指出："这次精减的主要对象，是1958年1月以来参加工作的来自农村的新职工（包括临时工、合同工、学徒和正式工），使他们回到各自的家乡，参加农业生产。"

从精简政策实施到1963年6月，全国职工减少1887万人，城镇人口减少2600万人，吃商品粮人数减少2800万人。事实表明，这一政策缓解了城市供应的紧绷状况，也对农业的休养生息起到了复苏的作用。以坚忍和温顺出名的中国农民从来是中国经济最大的支撑者，他们在正常的年景里贡献廉价的农产品，一旦发生危机，广袤的农村就成为成本最低的"泄洪区"，这种情景在日后将一再发生。在这个意义上，中国工商经济的成长从来就在吃"农民的红利"，城里人亏欠农民的实在太多。



▲ 1962年广东民众因粮食危机掀起“逃港潮”

在2000多万被精简下乡的人中，就有一个16岁的农村青年名叫鲁冠球。

鲁冠球的家乡在浙江省萧山县的金一村童家塘，与杭州市隔钱塘江相望，他从小的梦想就是能够进城当一个工人。1958年，在大炼钢铁的热潮中，小学还没有毕业的他就被征调进了萧山县城，在一个打铁合作社当上了锻工。三年学徒期满，工资从最初的14元加到了36.5元，这让他很是满意。可是就在新工资拿了两个月之后，他突然被精减掉了，卷起铺盖回到了童家塘。很多年后，他回忆说："那时，我想得很清楚，不种地。我觉得农民吃不饱，穿不暖，所以一心就想做工人。我筹了110块钱，搭起草棚开了一间修理铺，开始为村里修自行车。那时农村自行车少，生意很淡。"

发生在1961年的这次大精减在少年鲁冠球的心里留下了严重的后遗症，金一村距萧山县城不到两公里，可从此他再也没有回去工作过。他说，"我发誓从此不再进城，我就在农村办工厂。"20年后，一心想做工人的鲁冠球成了中国最著名的农民企业家。

在设法缓解粮食危机的同时，国家还必须把过快的工业速度降下来。

1961年第一季度，各项工业指标发生重大溃乱，25种主要工业产品中，除了食糖，其余均比上一年第四季度下降30%~40%，决策层这才承认现实，开始踩急刹车。在5月21日召开的中央工作会议上，各项指标大幅下调，提出"坚决后退"和"必须退够"。毛泽东无奈地说："退得够，这样好。无非是外国人骂，说中国人不行。我们现在就要老老实实地承认没有学会，还要11年才能搞好，至少要10年。不退，你有什么办法？"

8月，中共中央在庐山召开工作会议，通过了《国营工业企业工作条例（草案）》——简称《工业七十条》，它一方面继续强调"国营工业企业是社会主义的全民所有制的经济组织。它的生产活动，服从国家的统一计划。它的产品，由国家统一调拨。"同时，则把大跃进时的"按需分配"改成了"按劳分配"，对遭到批判的计件工资制等制度予以恢复。

1962年，全国的基本建设投资规模压缩到了46亿元，仅为1960年384亿元的12%，到年底，全国关停倒闭的工厂数达4.4万个，占1960年9.6万个企业数的44.8%，也就是说，在一年时间里关掉了将近一半的工厂。其中，冶金企业减少了70%，建材企业减少50%，化工企业减少42%，机械企业减少31%。同1960年相比，工业总产值大幅下降了47%，其中重工业下降57%，钢产量跌到了667万吨。在当时的工业界，把关停工厂和精减工人统称为"拆庙搬和尚"。

大跃进对中国经济的灾难性后果，日后有无数论文和书籍进行了反

思、总结。国家统计部门的数据显示，“二五”计划期间（1958～1962），全国工农业生产总值的年均增长率仅为0.6%，远远低于“一五”时期（1953～1957）的10.9%。据美国学者麦克法夸尔在《“文化大革命”的起源》一书中的测算，“大跃进给国民经济造成的全部损失，估计是1000亿元，几乎相当于‘一五’期间基本建设投资总额的两倍”。

在三年灾害时期，还有两个经济事件值得记录，一是包产到户的试验和夭折，二是大庆油田的发现。

“吃饭不要钱”、“一大二公”的人民公社，只在很短的时间里让农民感到幸福，很快，计划经济的低效率和荒诞性便非常清晰地一一呈现了出来。1961年3月，中共中央起草颁布了《农村人民公社工作条例（草案）》——简称“农业六十条”，取消了农村部分供给制和公共食堂，但是人民公社的模式却被肯定和固化了下来。

这年6月，陈云回到家乡青浦县小蒸公社作了半个月的调研，同行的秘书周太和、经济学家薛暮桥等人在日后都回忆了那次难忘的行程：

地处上海城郊的青浦县自古是最富足的鱼米之乡，可是，“大跃进”之后，这里的农民也只能顿顿喝稀粥。吃不饱饭的时候，农民把原本用做绿肥的红花草也吃光了。陈云等人走在小镇上，看见许多农民门口晾着麦秆，据当地人说，这是生产队碾麦后分给农民的，可是家家户户都把麦秆重新晾晒后，放在簸箕里搓，结果还能搓下来许多麦子。陈云问一个老农妇，这么搓能搓下来多少麦子。老农妇说，攒起来能有一斗。陈云大惊。他很快猜出了答案：这是农民们故意在打麦场上不碾干净，然后再把麦秆分回到家里，私下留了一点口粮。陈云感叹地说，我们不能多拿农民的东西，你要拿，他们总是有办法应付的。

陈云去参观公社的养猪场，干部们告诉他，去年一年公社养猪没赚到钱，反而亏了3.8万元，平均每个农户要负担16元，建猪场，搞基建还花了7万元。陈云算了一笔账，允许私人养猪的时候，平均一头母猪一年生十四五头苗猪，苗猪死亡率为6%，实行公养后，一头母猪全年平均只生四五头苗猪，苗猪死亡率竟高达89%。这么强烈的对比，又让陈云大吃一惊。

更让陈云吃惊的荒唐事还有不少。到了傍晚，陈云听到小镇上合作商店的店员在吆喝：“棒冰，棒冰，两分一碗。”他很好奇，棒冰应该论根卖，怎么会用碗卖呢？出去一看才知道，原来棒冰是上海做的，然后通过国营商业渠道，运到县里，再从县里用汽车、小船运到各公社，公社再往大队、小队分，到了基层的商店，棒冰就成了棒冰水，

店员舍不得倒掉，就只好用碗来卖了。陈云听了直摇头叹息：现在商品流通是按行政区划来管理的，不合理，可是又改不过来。

肉牛与粮食交换比价
（肉牛每百斤交换粮食）

年份	小麦（伏地白）（斤）	玉米（伏地三号）（斤）	小米（伏地二号）（斤）	红粮（伏地三号）（斤）
1950	315·2	405·1	301·7	556
1951	337·4	483·2	340·5	687·6
1952	355·5	480	349	629·5
1953	326·5	484·2	361	620·4
1954	377	560·9	418·1	718·7
1955	383·3	560·9	418·1	718·7
1956	382·6	569·3	424·3	729·3
1957	433·5	634·9	473·2	813·4
1958	483·4	707·4	527·2	906·2
1959	483·4	707·4	527·2	906·2
1960	483·4	707·4	527·2	906·2
1961	426·5	617	471·5	698·7
1962	426·5	617	471·5	698·7
1963上半年	426·5	617	471·5	698·7
63年与50年相比±%	+35·3	+52·3	+56·6	+25·5
63年与57年相比±%	-1·6	-2·8	-0·3	+14·1

注：肉牛规格是每牛每头出肉量180斤。

纸烟零售价
（元）

年份	中华 20支盒（盒）	精前門 20支盒（盒）	精恒大 20支盒（盒）	万像 20支（盒）	绿叶 20支（盒）
1950	0·483	0·304	0·175	0·134	0·09
1951	0·483	0·335	0·274	0·195	0·09
1952	0·432	0·308	0·264	0·179	0·09
1953	0·403	0·294	0·252	0·164	0·11
1954	0·43	0·301	0·26	0·163	0·113
1955	0·44	0·32	0·27	0·18	0·113
1956	0·44	0·32	0·27	0·18	0·11
1957	0·48	0·335	0·285	0·18	0·11
1958	0·50	0·331	0·281	0·18	0·11
1959	0·50	0·32	0·27	0·18	0·11
1960	0·50	0·32	0·27	0·18	0·11
1961	0·50	0·32	0·27	0·18	0·11
1962	0·504	0·323	0·273	0·181	0·111
1963 上半年	0·55	0·36	0·31	0·20	0·12

注：绿叶烟1950—1951年没货，用金枪价格代替。

▲ 1963年北京市副食品商业局编印的《北京市副食品商业资料汇编》（1949～1963）

小蒸公社靠近黄浦江，过去有许多渔民下午开船到江上去捕鱼，黎明运到上海城里去卖。实行统购统销之后，青浦县禁止渔民私自贩售，捕上的鱼必须运回青浦，卖给国营的县水产公司和下属的收购点，再由它们运到上海去完成供应任务。这样多次来回运输，自然就耽误了时间，把活鱼生生运成了死鱼。渔民只好把鲜鱼做成咸鱼上交，从此，上海城里的鲜鱼越来越少，甚至连咸鱼也因为运输费和手续费一加，价格比以前高了不少。陈云了解到这一情况后非常惊讶。他亲自找来青浦县委和水产局的负责人谈话，劝他们准许渔民直接去上海卖鱼。那些负责人很为难，他们说，如果这样做，必须要改变现在的供销社制度。陈云听罢，沉默良久，然后深叹一口气，对周太和说："我一个党中央副主席，连这样一个小问题都解决不了，实在对不起人民。"151 在其后将近20年的时间里，上海市民只能吃到黄浦江里的死鱼。

任何一种经济制度，当它固化成型之后，即便是它的设计者也无力变更它内在的逻辑，这正是陈云在小蒸公社所遭遇的情景。在与老乡们交谈时，陈云问："我是好人，还是坏人？"众答："好人。"陈接着说："我虽是好人，结果办了错事情。"回到北京后，陈云给时任中共中央书记处总书记邓小平写了一封信，随附三个调研报告，其中包括

《母猪也应该下放给农民私养》、《按中央规定留足自留地》等。

正当陈云在家乡做调研时，在安徽、广西等地正刮起一股包产到户的“单干风”。

在大跃进和人民公社运动中，安徽曾经是最积极的省份之一，可也是付出代价最大的地区之一。在1959～1961年的3年中，安徽总人口净减439万人，而在之前的6年间，人口每年平均增加65万以上。据《剑桥中国史》的记载，“安徽可能是人口减少最严重的，1960年全省的非正常死亡率比上年猛增了68%，为全国平均数的3.5倍多”[152]。正是在如此的绝境之下，1961年2月，省委书记曾希圣提出“按劳动力分包耕地，按实产粮食记工分”的联产到户责任制新办法，先是在每个县搞“责任田”试点，然后渐渐推广，在短短两个月里，就让全省39%的生产队都推行了新政策。曾希圣还在3月底专门给毛泽东写信，为“定产到田，责任到人”的做法进行辩护。国家粮食部专门对该省肥东县两个叫做路东和路西的生产队进行了对比调研，路东队实行的是责任田模式，结果夏收粮食亩产112斤，秋收亩产245斤，而吃大锅饭的路西队，夏收和秋收亩产分别是100斤和195斤。几乎就在安徽搞包产到户的同时，广西的龙胜县也开始分田单干的试验，全县1994个生产队有一半把土地分包给了农民。农村工业部部长邓子恢亲自南下作调研，并给予了肯定。其子邓淮生后来回忆，他曾问父亲对包产到户的看法，邓子恢说：“包产到户不是单干，是农村经济管理的一种形式，因为土地所有制没变啊！好比工人计时做工和计件做工，计算单位时间内生产多少个零件。农民也一样，要算一年内交多少粮食。工人做工可以包工包料，农民种地为何不能也采取这种办法？”

安徽和广西的做法引发了一场大争辩，《人民日报》专门辟出专栏进行讨论。赞同者认为这是提高农民积极性和增加粮食产量的好办法，反对者指责这是在走农村资本主义的道路，是一种大倒退。7月，颇受压力的安徽省委专门给中央打报告，希望得到政策上的肯定。到这一年11月，安徽的“责任田”已经推广到91%的生产队。此外，甘肃、浙江等地也开始学安徽，中共党史出版社出版的《建国以来农业合作化史料汇编》一书曾引用当时甘肃农民的话说，“我们的脑子想进步，就是肚子太反动了”[153]。

1961年11月13日，中央表明了态度，在这一天发出的《关于在农村进行社会主义教育的指示》文件中，明确指出：“目前在个别地方出现的包产到户和一些变相单干的做法，都是不符合社会主义集体经济的原则，因而也是不正确的。”不久后，曾希圣因“犯了方向性的严重错误”而遭到批判并被撤去职务，赞同包产到户的邓子恢等人日后也

因此纷纷受到批判，邓子恢被认定是“资本主义农业专家”。从此，早萌的包产到户改革戛然而止。它的复燃将在17年后的1978年，而发动之地居然仍是安徽。

1960年4月29日，4万多人聚集在黑龙江的萨尔图大草原。北方的春天，杂草已经长起，但是大风刮在脸上还是干涩而微有寒意。这年的雨季来得特别早，人们站在泥泞不堪的草地上，每个人都亢奋不已。一条巨大的横幅在空旷的草原上非常醒目——“石油大会战万人誓师大会”。

在三年困难时期，这是最让人振奋的一个时刻，在中国企业史上，也是一个非常重要的时刻。

中国的东北发现了大油田。

就跟很多古老发明一样，中国是世界上最早认识并使用石油的国家之一。早在公元前1世纪，人们已在陕西延长一带发现了石油，把它盛入容器用来点灯，《汉书·地理志》称之为“可燃之水”。北宋沈括在他的《梦溪笔谈》一书中，第一次使用了“石油”一词，宋人用石油制作石烛、墨和用于军事的“猛火油”。但进入近代之后，中国人在石油上的运用远远落后于西方。1903年，德国人在陕西探得油矿，第二年，清廷筹办延长石油官厂，凿出第一口油井。可悲的是，一直到1934年，全中国只有延长这一口井在出油，每天出150斤，聊胜于无。1939年，地质学家孙健初在甘肃玉门发现油田，到1949年，玉门油田年产原油8万吨。美国美孚石油公司的地质专家在中国进行了20多年的勘探，最终得出结论，认定中国大陆的地质构造不会有大油田。



▲ 大庆工人

20世纪50年代，中国组织多支勘探队遍走全国寻找油田。1953年，地质部部长、地质学家李四光提出“新华夏构造体系”，认定在东北的松辽平原和华北平原有可能存在大油田，可是，直到1957年，只探得石油储量0.56亿吨。在“一五”计划中，石油工业是唯一没有完成指标的部门。因为石油缺乏，连北京的公共汽车都不得不烧煤气，每辆公共汽车上都要背上一个硕大的煤气包。

1958年，在李四光等人的坚持下，勘探人员在松辽盆地展开重点勘探，1959年9月26日，位于黑龙江省安达县大同镇的松基三井突然喷出原油！大油田被发现了。因为喷油之日非常接近共和国的10年国庆，因此，这块新发现的油田被命名为“大庆油田”。

大油田被发现后，石油工业部当即从各地抽调了7万石油工人和转业军人会师萨尔图，由石油部部长余秋里和副部长康世恩亲自率领，展开了一场空前的大会战。当时条件之恶劣难以想象，工人睡在简陋的帐篷、木板房、牛棚、马厩里，日夜奋战，无怨无悔。在这支令人生敬的石油大军中出现了新中国成立后最著名的工人——“铁人”王进喜（1923～1970）。

王进喜是玉门油田的一个钻井队队长，他领导钻井队创造了月进尺5000米的全国纪录，成为中国中型钻机最高标杆单位，被命名为“钢铁井队”。1959年，他进京参加新中国成立10年大典，接着就奉命率队赶到东北参与大会战。很快，他成了新的典型。

据当时的报纸报道：1960年3月25日，王进喜和他的钻井队到达萨尔图车站。一下车，他一不问吃，二不问住，而是逢人就问三句话：“我们的钻机到了没有，井位在哪里，这里的最高纪录是多少？”他所在的钻井点在马家窑，在第一口油井打好之后，王进喜的腿被滚落的钻杆砸伤，他却顾不上住院，拄着拐杖缠着绷带连夜回到井队，从安装钻机到完钻，他一连7天7夜没有离开工地，这口井成为大会战后打出的第一口油井。

王进喜打出的第二口井地处高压区，打到700多米时突然发生了井喷，强大的高压液柱冲出井口，一场大事故眼看就要发生。要压住井喷，当时唯一的办法是往泥浆中加水泥和黄土，可是，由于没有搅拌机，倒进去的水泥沉在泥浆池底，与泥浆无法融和。就在这时，王进喜扔掉双拐，纵身跳进泥浆池，用身体搅拌泥浆。在他的带动下，工友们也纷纷跳进池中。经过三个多小时，井喷被制服，保住了油井和钻机，王进喜身上却被碱性很大的泥浆烧起了数十个血泡。记者写道：“这是有史以来从未有过的压井方法。”

因为工作不要命，王进喜被称为“铁人”。在4月29日的誓师大会上，王进喜登上主席台发言，他高喊：“石油工人一声吼，地球也要抖三抖！人活一口气，拼死干到底，为了把贫油落后‘帽子’摘掉，宁可少活20年，拼命也要拿下大油田。”话音未落，全场吼声震天。



▲ 王进喜

1960年，大庆产出原油97万吨。从大会战开始，大庆逐渐探明了一个含油面积达800多平方公里、地质储量达22.6亿吨的大油田——截至2006年8月，大庆油田探明储量达到61.3亿吨。到1963年年底，大庆开发建设了146平方公里的油田，3年多时间里开采原油1155万吨。

大庆油田的发现，是中国经济史上的一个重大事件。它大大增强了中国工业的自主能力。同时，它也涌现了“铁人”王进喜这样的典型人物，并形成了一系列的经验，成为全中国的国营企业学习的标杆。其中最出名的是：

“三老四严”——对待革命事业要当老实人、说老实话、办老实事，对待工作要有严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律。

“四个一样”——黑天和白天干工作一个样，坏天气和好天气干工作一个样，领导不在场和领导在场干工作一个样，没有人检查和有人检查干工作一个样。

“学两论”——石油部给每个工人配送了毛泽东所写的《实践论》和《矛盾论》，形成日日学习的制度。石油部长余秋里提出：“毛泽东思想是我们全部工作的指针，‘两论’是会战的灵魂。这两篇文章一定要很好地读，反复地读。读了毛主席的著作，就会感到头脑清醒，浑身是劲，就有办法；离开了毛泽东思想，就什么事情也搞不成。”职工白天上班时把“两论”带在身边，晚上则集中学习，时人赋诗曰：“青天一顶星星亮，草原一片篝火红；人人手里捧毛选，‘两论’学习方向明。”

大庆的这些做法逐渐被总结和规范为经验和制度，在全国广泛推广。这些经验带有浓烈的意识形态色彩，弘扬集体主义和“只讲付出，不求回报”的奉献精神，充分强调基层工人的劳动主动性，它与之前的“鞍钢宪法”一起，构成了一套极其富有中国特色的工厂管理制度。

在1963年12月的全国人大二届四次会议上，周恩来总理宣告：“我国经济建设、国防建设和人民生活所需要的石油，不论在数量或者品种方面，基本上都可以自给了！中国人民使用洋油的时代，即将一去不复返了！”

一个有趣的细节是，一直到周恩来对世界宣告“石油自给”的时候，国际上仍然无法判断这条新闻是真的还是假的。

尽管中国在1960年就开始了石油大会战，但是，它是在极其保密的状态下进行的，大庆油田对外的称呼是“安达农垦总场”。1964年4月20日，《人民日报》刊登《大庆精神大庆人》的报道，日本媒体才首次确定“中国的大庆油田，确有其事”，但是，他们依然搞不清楚油田究竟在什么地方。

又过了两年，1966年7月的《中国画报》上刊登了一组大庆油田的照片，日本人从一张油田工人的服装衣着上判定，“大庆油田是在冬季为零下30度的北满，大致在哈尔滨与齐齐哈尔之间”。他们又从一张炼油厂反应塔的照片上推算出大庆油田的大概规模——日本人从反应塔上的扶手栏杆开始推算，得出反应塔内径约为5米，据此，他们推断，大庆炼油厂的加工能力为每日900千升，如以残留油为原油的30%计算，原油加工能力为每日3000千升，一年以360天计算，年产量为100万千升。

到10月份，日本人又从《人民中国》杂志上找到了王进喜的报道事迹。他们分析道，最早钻井是在安达东北的北安附近下手的，并且从钻井设备运输情况看，离火车站不会太远。在事迹中有这样一个细节，王进喜一到马家窑看到大片的荒野说：“好大的油田！把石油工

业落后的帽子丢到太平洋去。”于是，日本人从前“满洲国”地图上查到“马家窑是位于黑龙江海伦县东面的一个小村，在北安铁路上一个小站东边十多公里处”。就这样，日本人终于把大庆的地理位置搞清楚了。

【企业史人物】单干专家

李云河——县委副书记，冯志来——畜牧场兽医，杨木水——蚕桑技术员，陈新宇——公社干部，4人均来自浙江。


李云河


冯志来


陈新宇


杨木水

▲ 单干专家们

这些名字之所以会出现在本部企业史上，是因为在“大跃进”及其后的大饥荒时期，这些来自民间的草根人士冒死提出了“包产到户”的主张，他们因此被蔑称为“单干专家”，他们的生命饱受折磨。

此4人中，以李云河名气最大、行动最早。他在1957年1月27日的《浙江日报》上发表调查报告《专管制和包产到户是解决社内主要矛盾的好办法》，这是全国第一篇公开论述包产到户的文章。27岁的李云河时任温州地区永嘉县委副书记，他是山东省惠民县人，少年从军，参加过渡江战役。他所在的永嘉县地少人多，粮食不能自足。早在1956年，他就在全县313个合作社里推行包产到户，同时，不断上书浙江省委和中央，希望推广这个做法。他在调查报告的开篇就表达了挑战权威的姿态，他写道：“很多同志都骂包产到户不好，有的地方已经骂臭了，我对这个问题却有不同的看法（也可能是错误的），我认为这个办法是有效地提高社内生产力的先进办法。”他还具体总结了包产到户的“六好”、“六高”、“八多”、“五少”和“两省”。1958年2月，李云河被开除党籍、打成右派，遭到撤职劳改的下场。

1960年之后，随着全国性大饥荒的爆发，人民公社的制度缺陷开始显现。就当安徽和广西等地尝试“包产到户”时，在浙江则先后出现了3

位民间理论家。

1962年4月，温州瑞安县隆山畜牧场的兽医冯志来完成长篇论文《半社会主义论》。他写道："中国不能通过资本主义而后进入社会主义，这是早有人论证过的，但是它也不可能马上进入社会主义。只有通过半社会主义的相当长的发展阶段，才能完成社会主义建设。这是由中国的生产力状况所决定的......我认为包产到户确实是唯一出路。这样做，完全是从中国现阶段生产力水平出发，完全是为了调动农民的劳动自觉性。这是6亿人民的呼声！应该得出结论，目前唯一的办法，就是实行属于社会主义范畴的包产到户的小商品生产，允许农民独立经营，允许为他们服务的商贩和小工业者的独立经营。"

文章完成后，冯志来孤身北上，住进北京前门附近的一家小旅馆，将文稿分送给了中共中央、《红旗》杂志和《人民日报》，并在所附的信笺上抄录了文天祥的名句："人生自古谁无死，留取丹心照汗青。"两个月后，他又撰写更为尖锐的《怎么办？》，再次投书中共中央。不久，他被定性为"右派"，在武装警察的押送下，送回老家浙江义乌县乔亭村改造。很多年后，冯志来对《中国模范生》的作者胡宏伟说，当时他花1.4元钱偷偷买了100粒安眠药，藏在贴身的衣袋里，随时准备以死殉道。

几乎就在冯志来写《半社会主义论》的同时，宁波嵊县农技站的蚕桑技术员杨木水写出了《恢复农村经济的顶好办法是包产到户》的万言书，文内列数了包产到户的13个优越性。杨木水从小在孤儿院长大、没上过任何正规学校，他行文粗鄙不堪，章法颠三倒四，却句句直击弊病根源。在长文的最后，他写道："抱歉得很，我的建议一定有很多毛病，明显的是文体糊涂文字错误，这不能怪我，由于我从来没有正式读什么书的缘故。"

杨木水将文章寄呈中共中央办公厅转毛泽东主席，同时，还辗转寄了一份给嵊县老乡、经济学家马寅初。马寅初接信后，不顾80岁高龄亲自南下与杨木水面谈，随后又在嵊县进行了长达7天的调查研究。由马寅初转呈，高层终于看到了这份万言书。1963年春，杨木水以"反革命罪"被逮捕，判处8年有期徒刑，后加重到死缓，罪状是"恶毒攻击党的路线政策，鼓吹包产到户，反对三面红旗，反对社会主义"。狱中，杨木水的双脚被戴上36斤重的大铁镣。

相较上述数人，绍兴新昌县新溪公社的干部陈新宇的际遇同样悲惨。他出身地主家庭，政治身份本来就很差，1961年6月，陈新宇根据下放劳动时调查所得的第一手材料，写出了《关于当前农村阶级分析问题》和《关于包产到户问题》两篇文章，从阶级分析的角度阐述了实

行包产到户的重要性和必然性。陈新宇将两篇文章分别抄寄中共中央和《人民日报》。出于对自己地主家庭成分的天然警觉，他下定决心：从此疏远一切亲友，不谈恋爱，坚持独身，不株连他人。

随后的两年间，陈新宇接连给《人民日报》发去8封读者来信，辩论的话题都是包产到户。1962年6月前后，《人民日报》在内部刊物《读者来信》中几次刊发陈新宇的来信，还汇给他稿费25.5元。在这期间，陈新宇受到巨大压力，他在一封信中写道："一年来我成了罪人，甄别至今未下结论。县区社三级对我进行过4次公开批判，多次充当反面典型，停职、审查，施加多种压力，我竟顽固如此，毫不为动。"1966年之后，陈新宇被定性为"右派分子"，前后揪斗120次，抄家7次，监禁32天。

1962年7月，北戴河中央工作会议之后，全国上下猛烈批判以"包产到户"为代表的"单干风"。中央点名批评了邓子恢、杜润生等全国性"代表人物"，也批判了地方上的一些"小人物"，这些基层的小人物，南北呼应，又都是在同一时间，采取了犯颜直谏的方式，提倡和鼓吹包产到户。中共八届十中全会提出"千万不要忘记阶级斗争"，会议期间，毛泽东对浙江省委第一书记说："你们浙江出了两个半单干理论家，必须彻底批判！"

这"两个半单干理论家"指的就是冯志来、陈新宇和行文粗鄙的杨木水。

李云河和"两个半单干理论家"都活着看到了包产到户在中国的盛行，1978年之后，正是这一制度激活了农民的生产积极性，从而轰隆隆地拉开了改革开放的序幕。

1982年，沉冤24年的李云河被平反，并出任浙江省农村政策研究室副主任，他撰写专著《中国农村户学》，提出"家庭工业加专业市场"的经济发展思路，这几乎就是"温州模式"的萌芽之说。1998年7月7日，李云河去世。就在这个月，浙江省举办了"永嘉县试行包产到户改革42周年纪念会和学术研讨会"，李云河的遗孀捧着他的遗照与会，全场起立，无数人感动落泪。当年也曾因提倡包产到户而蒙难的国务院农村发展研究中心主任杜润生哽咽着说："我本想在这里会见李云河同志，谁知竟不能如愿……我对这位包产到户先驱者逝世表示惋惜和哀悼！"

1975年，服刑12年的杨木水出狱，3年后摘掉"反革命"帽子，从此游走江湖，当起了草药郎中，他有一个专治支气管炎的草药秘方据称十分有效。2001年，杨木水病逝，其后半生默默无闻，几乎无人知晓这

个孤儿的当年豪情事。

发誓终身不娶的陈新宇一直孑然一身。在劳改的十多年中，他写过200多封“翻案信”。1982年他获平反，从此隐居新昌，靠微薄的退休薪金度日。

被遣返回义乌的冯志来在1983年获平反，被调入县经济研究中心，成为义乌小商品市场的最早倡导者之一，晚年结集出版文集《兴市边鼓集》。

让人们悲伤的，其实是悲伤本身。

4个“单干专家”性情各异，李云河严谨，冯志来激越，杨木水豪放，陈新宇温和。他们生于草莽，身份低卑，均无高深修养，却能在时代最艰困的时刻，虽千万人吾往矣，发出最清醒而勇敢的声音，所谓士者，大抵如是。此4人中，以兽医冯志来的古文功底最为深厚，赋得一手好律诗。他多有诗作赠送好友，其中一首曰：“大梦谁先觉，平生几相知；孤鸿悲落日，众鸟觅栖枝；风雪终有尽，落花恨无期；浩然浙江水，曲折顺时移。”

1964 秘密的三线

大海航行靠舵手，

万物生长靠太阳，

雨露滋润禾苗壮，

干革命靠的是毛泽东思想。

——李郁文：革命歌曲《大海航行靠舵手》，1964年

1964年12月26日，是毛泽东的71岁生日。他在人民大会堂的小宴会厅里安排了3桌酒席，用他自己的话说，是用自己的稿费请大家吃顿饭。他亲自圈定了客人的名单，连哪个客人坐在哪个座位上，都是他自己列定的。当晚的头桌上，坐在他身边的有几个很特殊的客人，一个是“铁人”王进喜，一个是缠着白羊肚头巾的陈永贵。

“王铁人”是大庆油田推出的先进工人代表，陈永贵则是新涌现的农民典型，大寨是山西省昔阳县的一个生产大队，原本是贫穷的小山村，在村支部书记陈永贵的带领下，社员们开山凿坡，修造梯田，使粮食亩产增长了7倍，从而成为全国农村的先进典型。1964年2月，毛泽东先后提出“工业学大庆”和“农业学大寨”，树起了经济领域的两面旗帜。

还有一个解放军战士，如果他活着的话，也很可能会出现在头席上，他的名字叫雷锋。他已在1962年8月因公殉职，1963年3月5日，毛泽东题词“向雷锋同志学习”。

“工业学大庆”、“农业学大寨”、“向雷锋同志学习”，这3个十分著名的政治口号都出现在1964年前后。王进喜、陈永贵和雷锋正是3个相对应的“工农兵”代表人物。他们具有惊人相似的时代特质：出身贫民，在最基层的岗位上无私而勤奋地工作，节俭而乐于助人，以奉献为乐，从不考虑自己的利益。这种圣徒式的形象符合人们的某种大同理想。 154

在那一晚的生日宴席上，毛泽东的心情十分复杂。此时的全球，新的格局和变化正在剧烈地衍生中。

国内方面，经过两年多的休养生息，中国经济终于走出绝境，出现了恢复性的反弹。在1963～1965年的3年中，工农业总产值年均增长

15.7%，已基本恢复到历史最高水平。1965年年底的数据显示，粮食产量3891亿斤，接近1957年的最高纪录，工业总产值1394亿元，比1962年增长51.5%，钢产量为1223万吨，大庆油田的发现更是让石油产量突破1000万吨，实现了国内需求全部自给。当时正下放到东北的顾准在日记中写道："工业恢复速度极快，我在吉林目睹煤炭运入吉林速度超过原定计划，工厂开工率也大大高出原定计划。"



▲ 陈永贵

1964年10月16日，中国成功爆炸了第一颗原子弹，这条新闻引起了全球性的轰动。美国和苏联的核垄断被打破了，中国的军事科技力量让世界震惊。

就在中国进行原子弹爆炸试验前两天，10月14日，苏联高层发生“宫廷政变”，苏共中央主席团乘赫鲁晓夫前往黑海别墅度假的机会，召开秘密会议，宣布撤去他的苏共中央第一书记一职，并进行隔离审查。新上任的勃列日涅夫推行“新经济体制改革”，在统一的国家计划范围内扩大企业经营自主权，开始较多地运用经济杠杆，重视利润、需求和经济效益。从此，苏式计划经济体制开始了漫长的瓦解历程。

1964年，是日本经济的起飞之年。8月21日，日本东京举办奥运会，这是亚洲国家首次承办这项体育赛事，日本的金牌总数竟进入前三名。10月1日，第一列新干线“光号”开通。同年，日本获准加入了经济合作与发展组织。从此，日本经济拉开了长达26年之久的高速增长的序幕。日本GDP在1967年超过英国和法国，1968年又超过联邦德国，成为世界上仅次于美国的第二大经济强国。

1964年，美国却被拖进了继朝鲜战争之后的第二个泥潭。这年8月2日，北部湾事件使华盛顿通过决议案，决定对北越展开大规模军事行动。谁也没有料到，这竟然将是一场持续12年的残酷战争，美国直接投入的总兵力高达55万人，耗费1650多亿美元，士兵死亡5.8万人，最终以惨败收兵告终。

在国民经济稍稍有点复苏的时候，国家开始规划第三个五年计划（1963～1967），一个“吃穿用计划”被提了出来。

当时，消费品市场的短缺已经非常严重。从1957年到1963年，全国人口主要生活资料的年均消费量持续大幅下降，其中粮食由406斤减至329斤，食用植物油由4.8斤减至2.2斤，猪肉由10.2斤减至4.4斤，棉布由19.5尺减至10.6尺。商店里的日用品少得可怜，连生活必需的锅碗瓢盆都常常断货。

根据当时的规划，“三五”计划要改变执行了十多年的重工业优先战略，重点要解决“吃穿用”，吃的方面是粮食，穿的是纺织品，用的是桌椅板凳、锅碗瓢盆和暖水瓶等日用工业品。归纳起来，吃穿用第一，基础工业第二，国防第三。

这个计划如果被执行，中国的计划经济体制及格局将可能发生十分微妙的变化。然而，就当“吃穿用计划”正在拟定之时，受国际局势影响，决策层的思路突然发生了180度的大转弯，中国的工业经济布局再次进行战略性的大调整，而它的前提是——“要时刻准备打仗”。

进入1964年夏季之后，乌云密布的亚洲局势让中央领导人忧心忡忡，夜不能寐。邓小平回忆说：“60年代，在整个中苏、中蒙边界上苏联

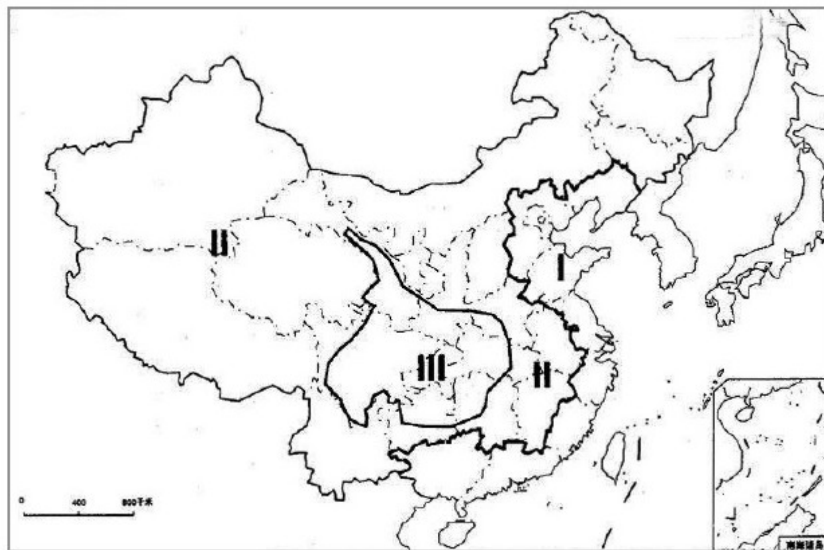
加强军事设施，导弹不断增加，相当于苏联全部导弹的1/3，军队不断增加，包括派军队到蒙古，总数达到100万人。对中国的威胁从何而来？很自然地，中国得出了结论。”[155] 美国向越南发兵之后，在中国的南方陡然增加了战争的风险。当时的判断是，“战争不可避免，要立足于大打、早打、打核战争”。据毛泽东的分析：我国东北重工业和军事工业基地，全部在苏联可携带核弹头的中短程导弹和战略轰炸机的打击范围之内，北京、上海以及沿海所有的工业城市则处在美军和台湾航空兵力打击范围之内。因此，必须把工业布局进行战略性调整。另据军委总参谋部提交的一份报告分析，在全国14个百万人口以上的大城市，集中了约60%的大型民用机械工业和52%的国防工业，极易遭到集中式攻击。

经济战略的转折调整点，发生在1964年5月。这个月中旬，国家计委提出《第三个五年计划的初步设想》，其核心内容有三条：“第一，大力发展农业，基本上解决人民的吃穿用问题；第二，适当加强国防建设，努力突破尖端技术；第三，与上述两项相适应，加强基础工业，提高产品质量，增加产品品种和产量。”这个设想得到了中央工作会议的认可。

可是，到月底，中共中央召开会议，作出了三线建设的重大战略决策，其基本方针为：“国防建设第一，加速三线建设，逐步改变工业布局。”毛泽东说：“只要帝国主义存在，就有战争的危险，我们不是帝国主义的参谋长，不晓得它什么时候要打仗。”因此，他提出要加强战备，实施工业转移。为了表达建设的迫切性和决心，他说：“三线建设搞不好，我睡不着觉。建设三线，没有路，骑毛驴去，经费不足，拿我的稿费去。”[156]

自此，“吃穿用计划”被全面搁置，一个全国备战的大运动开始了。

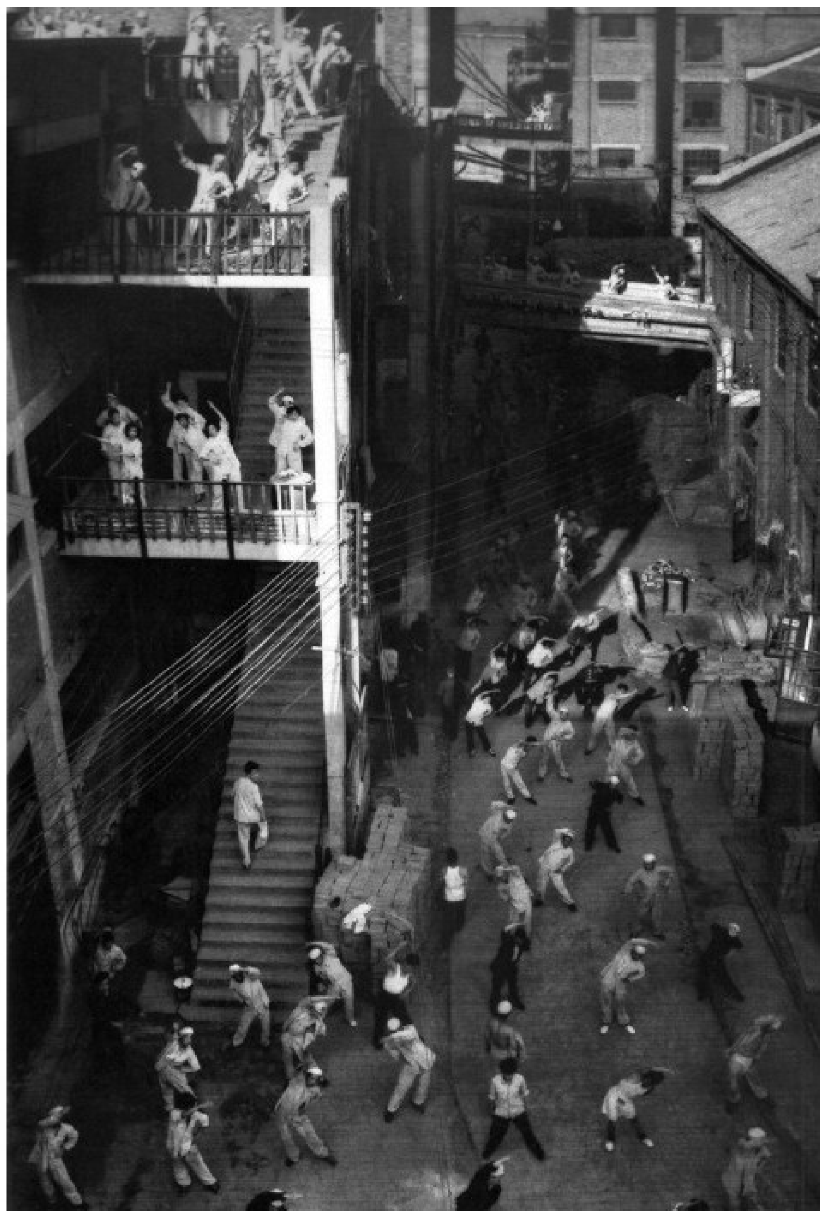
三线建设，就是把沿海一些重要的工业企业向西部和西北地区搬迁。一线，主要是指沿海和沿边地区。三线，就是长城以南、韶关以北，京广铁路以西、甘肃乌鞘岭以东的广阔内地，涉及13个内陆省份。介乎两者之间的地带就是二线。根据规划，三线建设的目标，是要采取多快好省的方法，在纵深地区，即在西南和西北地区（包括湘西、鄂西、豫西）建立一个比较完整的后方工业体系，并且分三步实施：第一步是用三年或者更多一点时间，把重庆地区，包括从綦江到鄂西的长江上游地区，以重钢为原料基地，建设成能够制造常规武器和某些重要机械设备的基地；第二步是建设西北；第三步是攀枝花钢铁基地建设。同时，[157] 把重庆基地、攀枝花基地和成昆铁路的建设，作为三线建设在四川的建设重点，这就是所谓的“两基一线”。



▲ 三线区域划分

三线工厂的选址以“山、散、洞”为原则，就是工厂要建在深山沟里，布局要分散——当时的说法是，要像“羊拉屎”一样，再则，就是要建防空洞，做到“平战结合”，平时搞生产，战时能打仗。

在中国工业史上，规模宏大而秘密的三线建设有多重的标志性意义，它是继1937年战时大内迁之后的第二次“工业西进”，而且是一次主动的、具有强烈计划性的大行动。同时，它也是新中国成立以来，继苏援“156工程”之后，最集中、最重大的工业投资运动。从1964年到1980年的17年间，中央政府把计划内50%的工业投资和40%的设计、施工力量投入三线建设中，累计投入资金2052亿元，建成了1100多个大中型工业交通企业、国防科技工业企业、科研院所和大专院校，基本形成了交通、电力、煤炭、化工、石油、建材、钢铁等生产部门相互配套的体系，并且与地方中小企业连成了一个生产系统，同时形成了自上而下的生产指挥系统。



▲ 国营工厂做广播体操的情形

在三线建设中，出现了很多口号，展现了当时的急迫和势在必行的气魄与景象，譬如“备战备荒为人民”、“好马好人上三线”。据不完全统计，至少有300万技术工人、工程师和大学毕业生被征调到三线，在

后来的20多年里，他们奉献了全部的青春和生命。

以四川省为例，从沿海省份迁入工厂163个，另新建工厂91个、研究院所29个，最终形成大中型企业248个，占全省大中型企业的42%，形成的工业固定资产原值占全省的60%，从而决定性地改变和提升了四川的产业经济格局。

据当时担任华东局经委副主任的钱敏回忆，按照计划，华东地区要搬迁250多个工厂、10多万人，实际搬迁了120多个工厂、5000多台设备、将近4万人，主要是机械、棉纺和制药工厂。钱敏举例说，重庆的浦陵机械厂就是上海浦江机械厂搬去的，一半人留在上海，一半去了重庆，从厂长、副厂长到科室干部，从技术人员到工人，都是如此。搬去的设备有400多台。新建的厂房完全按上海工厂的布局，在什么地方摆什么机器，全都依葫芦画瓢。

1965年开春，时年37岁的陈祖涛受命内赴三线，筹建第二汽车厂。在过去的十年里，他已经成长为一个顶级的汽车专家。在他的主持下，长春一汽先后独立设计制造出了红旗牌轿车、民用越野车和军用大型载重越野车，他还被秘密派到古巴——在1959年，共产党人菲德尔·卡斯特罗通过武装起义夺取了政权——帮助这个新诞生的社会主义兄弟建成了一个汽车配件工厂。

规划中的第二汽车厂设计年产能力是10万辆，其生产规模在当时名列世界第三位。陈祖涛日后回忆了选址的经过：



▲ 二汽选厂址（左一为陈祖涛，中间为饶斌）

当时中央对三线工厂的布局要求是“靠山、分散、隐蔽”6字方针。根据这一原则，陈祖涛圈定了湖北、湖南、陕西、贵州、四川等5个省。他们先是在湖南湘西武陵山区的宸溪、芦溪、沅陵踏勘，那里山高洞多，盛产土匪，解放之初那里是解放军剿匪最艰难的地方。陈祖涛专门到那些洞里去看，那个地方用做土匪藏身可以，但建设现代化的汽车厂就不具备条件了。他在四川綦江齿轮厂看到，从国外进口的精密设备在“山、散、洞”的要求下，被放在大山洞里。结果因为空气湿度太大，设备生锈，造成了很大的损失。第一轮勘察结束后，陈祖涛反对工厂进洞。汽车厂是机械加工型企业，设备成千上万，再大的洞也放不了，况且潮湿问题也解决不了。

陈祖涛一行又从成都到重庆，再到贵阳，尽在大山里转圈子。这期间，他们得知国家将修建从湖北襄樊到四川重庆的襄渝铁路，于是，就确定在湖北西北部的山区选址，大致从湖北的襄樊沿汉水向西一直进入巍峨的武当山，再向西进入秦岭地区。这一路踏勘，陈祖涛看中了湖北郧阳一带。它背靠大山，紧邻即将修建的襄渝铁路；滚滚汉水从身边流过，可以提供丰富的水源，足以保证生产和生活；襄郧公路从襄樊大平原往西，一直通向郧阳的大山深处，交通方便。于是，初步意向就在这里了。

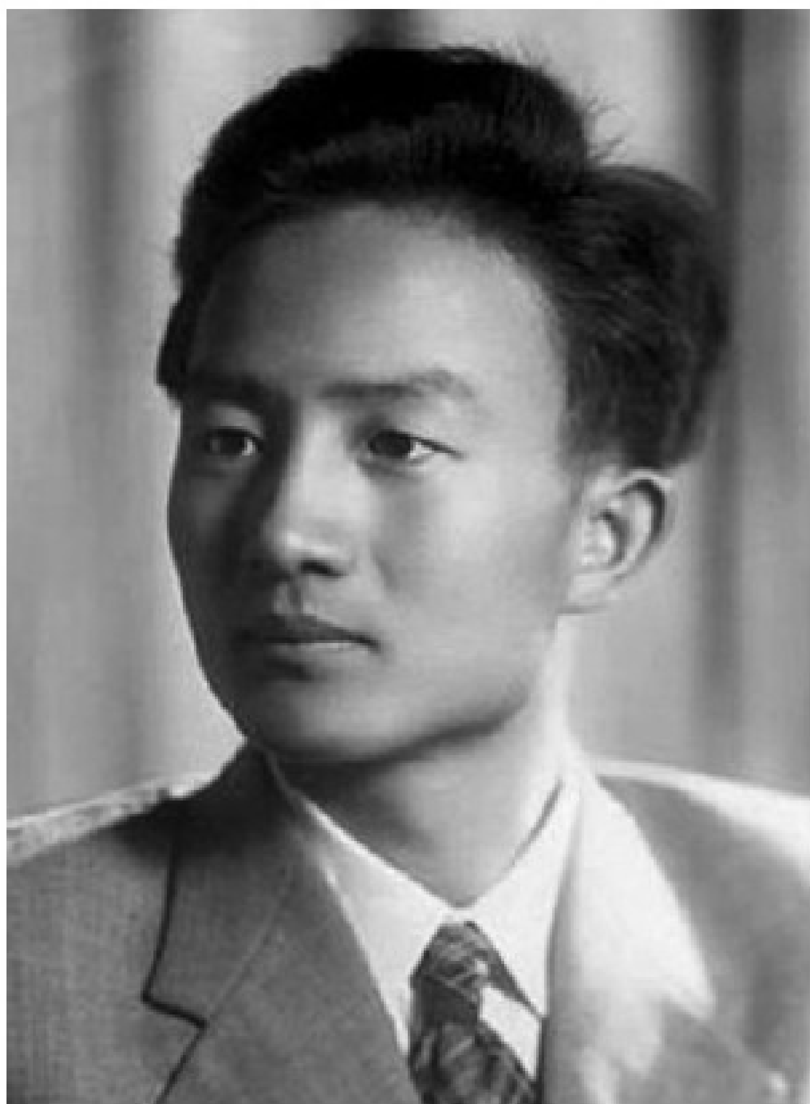
紧接着，陈祖涛在鄂西北和陕西南两地踏勘了20多个县，访问了80多个部门和单位，搜集了道路、地形地质、气象灾异、水电、工农业等多方面的大量资料，经过综合分析，将厂址初步定在郧阳山区一个有近百户居民叫十堰的小镇。

晚年的陈祖涛反思说，在大山区建设现代化的汽车企业究竟是否科学，建在山里，敌人是否就打不着，这是值得探讨的问题。现代化的特大型企业，对水、电、交通有很大的依赖，人是社会动物，几十万人要生活，吃、喝、拉、撒、睡，生、老、病、死，购物、娱乐、上学、看病等最基本的需求必须满足，但在一穷二白的大山区这些都没有。过去强调“先生产、后生活”，但在人的最低生活需求都不能满足的情况下，他生产的热情又能持续多久呢？等我们认识到必须满足人的生活需求才能使其保持工作热情时，除建工厂外，我们又花大力气来建社会——建学校（从小学到大学）、建商场、建医院、建公园、修马路，甚至火葬场，结果我们还是违背了当年进山的初衷——远离城市，我们建了一座城市。

当然，陈祖涛的这些思考，已是事后之议。

厂址确定后，就是人员的内迁。长春第一汽车厂将三级以上的工人和全部技术干部分成三份，由二汽来挑一份。陈祖涛一口气就挑出了2000多人。1966年10月，中共湖北省委决定成立二汽临时党委，对外称是“国营东风机械厂”。11月，二汽的设备修造厂率先开始动工。

二汽首先要生产的是2.5吨的军用越野车，这是拖大炮的车，要保证打仗的需要。二汽的建设目标是10万辆，其中军用车就有4.5万辆，2.5吨的越野车2.5万辆，3.5吨的越野车2万辆。这个军车生产规模，在全世界的汽车厂中都是没有先例的。其余的5.5万辆是5吨的民用车。



▲ 留学时候的陈祖涛

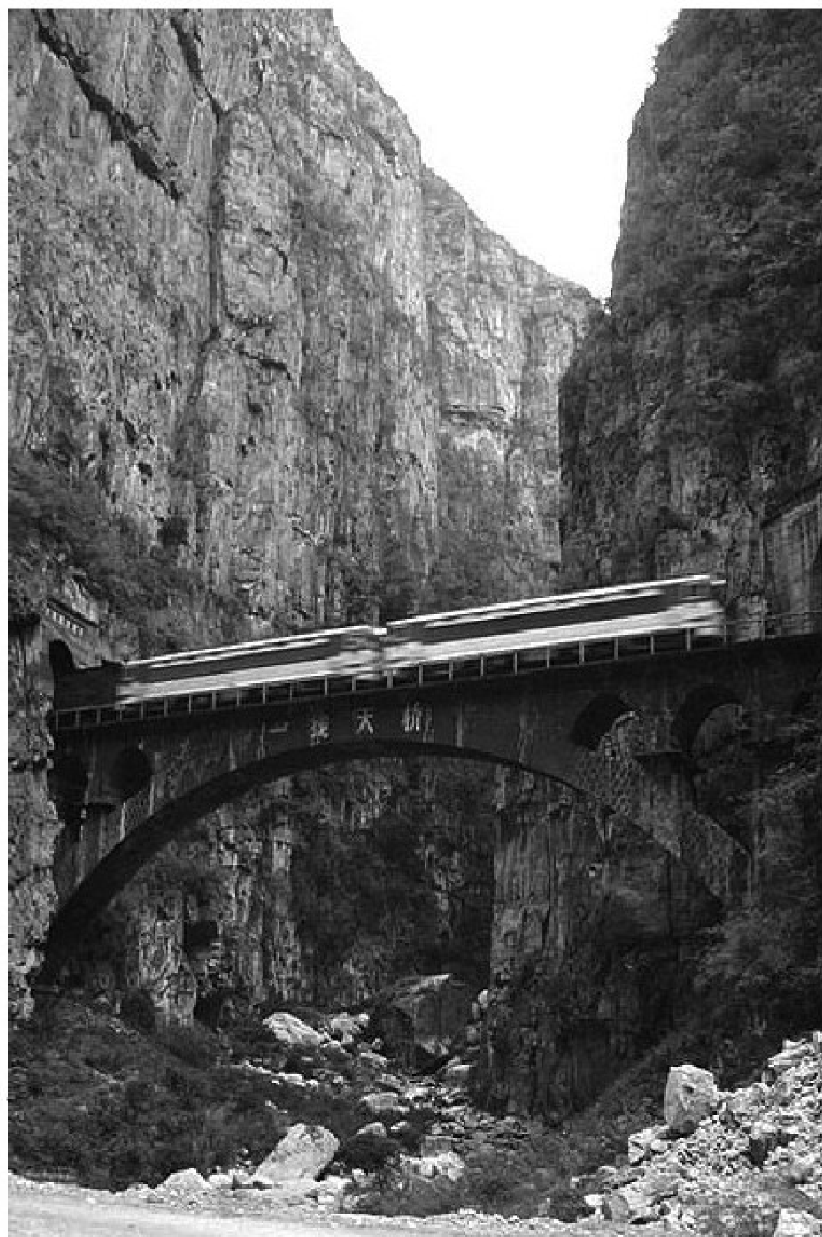
陈祖涛说，这种建设目标在今天看，绝对是错误的，姑且不谈国内能否消化得了这么多军车，就是从经济效益上看，也是非常不合算的。按当时的价格，一辆2.5吨的车就要一二十万，要知道，军车的设计、建造和选材都和民用车不同，成本很高，是不赚钱的。我们能年年掏大把的银子去补这个大窟窿吗？我们的财政本来就是吃饭财政

啊！二汽建成后，首先投产的是2.5吨的生产线，结果军队没有钱买，每年只能买1500～2000辆，这种产能闲置的代价就是浪费国家大量的钱……

陈祖涛继而总结说：要知道，我们建在三线的很多军工厂都陷入了这个怪圈。当时是一切为了战备，一切服从战备，一切让位于战备，再多的钱也花，再难的事也干，再大的苦也吃，但就是不讲科学。飞机厂搞三套，坦克厂搞三套，潜艇厂搞三套，深山老林里，到处挖洞。我去看过很多厂，崇山峻岭的大山洞里，新建的厂房，崭新的机器设备，就是产品没人要，最后陷入绝境。这不是一两个企业，而是成百上千，国家投资几千亿，其结果最终还是国家损失，工人兄弟们吃苦啊！一家两代甚至三代都窝在山沟里，真是贡献了青春献子孙。所以，我认为，当时提出的“军民结合以军为主”的方针是建立在对形势的错误判断的基础上的，是错误的，已经成为历史的教训。

话说1978年，中国和美国通用汽车公司讨论合作发展重型车，陈祖涛陪同美方代表来到此前从未对外国人开放的十堰市。在参观了漂亮的车城后，美国人称赞十堰是“中国的底特律”。但美方代表爱德华兹最后提了一个问题：“陈先生，我不理解，你们为什么要在这么一个大山沟里建一个世界级的大厂呢？”

陈祖涛日后回忆他当时的心情：“技术上的问题难不倒我，但这个问题我有点犹豫……其实，我们在二汽的建设上是走了大弯路，交了大学费的，这是他们美国人所无法理解的。”



▲ 成昆铁路

二汽的建设经过，展现了三线项目的基本特征。对这一重大工业大转移的历史评价，是一个十分复杂的命题，或许它永远不会有共识。

三线的建设成果是十分显著的。

在铁路建设方面——从1964年8月到1980年，共建成了成昆铁路、湘黔铁路、焦柳铁路、襄渝铁路、川黔铁路、贵昆铁路，它们把整个西北、西南地区连成了一片，还使西南地区与华中地区、西北地区和华北华中华南地区的交通网络连为一体。同时还配合铁路建设，建成许多公路网络，从根本上改变了我国西部地区交通运输落后的状况，为西部地区的矿产开发、产品流转、工业建设、国防建设创造了交通条件。

在国防工业方面——在重庆地区建成了常规兵器工业生产基地，在四川和贵州建成了电子工业生产基地，在四川和陕西建成了战略武器科研、生产基地，在贵州和陕西、鄂西地区建成了航空和航天工业生产基地，在长江上、中游地区建成了船舶工业科研、生产基地，在西昌建成了卫星试验、发射中心。通过三线建设，将东北、华北地区老军事工业企业的一部分搬迁到西部地区建新厂，基本上达到了将重要军工企业“一分为二”的目的。较高水平的核工业科研生产系统几乎全部放在西部地区。

原材料、能源工业方面——在西部地区形成了大中小相结合的原材料工业体系，建成了攀枝花钢铁基地、重庆钢铁基地、成都地区钢铁工厂、贵州水城钢铁厂等大型企业，新建了西北铜加工厂、兰州连城铝厂、兰州铝厂、冥河铝镁冶炼加工厂、西北铝加工厂和重庆西南铝加工厂。为了与国防工业配套，还建设了重水、炸药、树脂、橡胶、医药企业，建成了西南炼焦煤基地、西北煤炭基地、平顶山、焦作、鹤壁等矿区，新建10万千瓦以上电站68座。

机械工业方面——共有241个机械工业工厂、研究所、设计院搬迁到西部地区，后来又新建、扩建大中型项目125个，累计投资94.72亿元，占全国机械工业同期投资的53%。新建了12个重型机械工业制造厂，使西部地区形成了很强的重型机械制造能力。电机电器工业也发展起来，建成了四川东方电机厂、东方汽轮机厂、东方锅炉厂、东风电机厂，形成了年产80万千瓦的发电能力。

汽车工业方面——新建了第二汽车制造厂、陕西汽车制造厂、四川汽车制造厂，同时新建了一批配套工厂，使西部地区形成了军民结合的轻、重型汽车批量生产的能力。

轻纺工业方面——造纸、制糖、制盐、自行车、缝纫机、手表、合成洗涤剂、塑料制品、皮革制品、棉纺织、毛纺织、丝绸、印染、针织、化纤、纺织机械等生产企业在西部地区全面铺开。其中，新建5

万锭以上的棉纺织厂有7个，大中型维尼纶厂有5个。

此外，还在西部地区建成了100多个部属储备性仓库，新建了一批高等院校。到20世纪70年代中期，三线企业许多工业产品的产量达到了全国产量的1/3。在三线建设，平地新建了30多座工业城市，著名的有攀枝花、十堰、德阳、六盘水等。

与上述显赫成就同在的，是三线建设的问题和遗憾。

在布局上，三线建设以“立即要打仗”为假设前提，实施了“靠山、分散、隐蔽、钻洞”等方针，把每个工厂，甚至每个车间都规划建设得极为分散，有的甚至采取了“村落式”、“瓜蔓式”、“羊拉屎”式布局。贵州的飞机部件装配厂分散布置在9平方公里的庞大范围内，仅锅炉房就有10个。以这种游击战、备战化的方法进行工厂建设，低效率、高投资是可以想见的。

由于三线建设是计划经济下的产物，上马十分匆忙，规模非常庞大，加上政治动荡、管理混乱等原因，浪费和损失很惊人。据测算，在1966～1978年的12年中，三线项目的损失、浪费及不能发挥效益的资金高达300亿元，占同期国家用于三线资金的18%以上。

日后，很多领导三线建设的高级官员都从不同角度进行过反思。

薄一波认为教训有四条：一，对战争的威胁估计过分；二，“散、山、洞”方针有严重的片面性；三，小三线也有很大的浪费——所谓小三线，指的是沿海一些省份也把重要工厂一分为二，往山沟沟里搬，造成生产经营的低效和浪费；四，积累率偏高，工业基建规模过大，使得积累和消费失调的矛盾进一步突出。

三线建设期间担任物资管理部部长的袁宝华在谈及工厂选址和布局时说：一些工厂的厂址选择不当，厂子的布局不当，把车间给分散了，都跑到山沟里边去了，造成生产上很大的困难。另外，工厂一进山，就得自己养活自己，自己为自己服务，一个厂子就是一个小社会，什么都得管，厂子的负担相当重，成本很高。改革开放以后，这些三线企业根本留不住人了，因为这些地方学校的质量不好。工程技术人员们讲，自己无非献终身了，绝不能再献子孙，无论如何得离开这个地方给孩子的教育找个出路。最后这些工厂大部分都从山里边又搬了出来。袁宝华还以二汽的选址为例说：“最典型的就是第二汽车厂的建设，把这个汽车厂的车间分散到几条山沟里，脑袋上又顶了一个水库（指丹江口水库），造成生产上的困难，这些流程都不那么顺当，可是就当时来说，这是备战的需要。”[158]

正如袁宝华所描述的，进入20世纪90年代中期以后，随着国家战略调整，大量的三线工厂被废弃，所有员工及家属全搬到离工厂近200公里外省会城市的生活区生活。2008年，一个曾经参加过三线建设的摄影师陈家刚出版了一本《永远的三线》摄影集，他用镜头摄下了一幢幢被废弃的、尘雾缠绕中的三线厂房。他写道："这些三线工厂地处大西南的深山沟里，当年国家投资几十亿元建设而成，有成千上万人在那里工作和生活。所有的三线工厂都一样，有派出所、学校、医院、邮局，完全是一个完整的小社会。可后来，那里如同一座座鬼城，只有极少数老弱病残的职工在守着那破旧而废弃的厂房。那成排的生活区家属楼空无一人，楼前杂草丛生，那些以前三线人栽种的苹果、梨树全无人管，任由它自生自灭。"





▲ 废弃的三线工厂

时任国家基本建设委员会主任的谷牧在《谷牧回忆录》中记叙了这样一件事情：到1965年年底，主管经济工作的中央领导们已经意识到三线建设的某些弊病，邓小平、李富春（时任国务院副总理兼计委主任）率队对几处重要建设基地进行了考察，12月4日在昆明召开讨论会，谷牧准备了详细的发言提纲，提出了几个供研讨的命题，包括："一二线有什么工厂，三线也要有"这个要求如何具体落实？建设在三线的工厂要搞到多大规模？"靠山"靠到什么程度，"分散"分到什么程度？哪些项目要"进洞"？三线建设中的轻重工业比例如何掌握？职工家属如何安排，队伍如何保持稳定……

谷牧回忆说："我满心期望，这些问题经过讨论后，能得到明确指示，以便具体办理。哪里想到，会议只开了半天，下午就停开了。"[159] 停开的原因是，邓小平、李富春被紧急电召到杭州开中央政治局会议，国务院副总理、人民解放军总参谋长罗瑞卿大将突然被"打倒"了，政治气氛变得紧张起来。回到北京后，谷牧去见李富春，说："昆明那个会什么时候再接着开，有许多问题等待着解决呢！"李富春沉默片刻，慢慢地说："这桩事可能一时顾不上了。"

后来的事实是，“这桩事”从此再也没有被顾上过。

在对三线建设进行历史性审视时，还有一个十分重要的对比现象值得关注。

自1964年以后，国家把大量资金投入三线地区，从而基本放弃了对东南沿海诸省的投资。据谷牧的回忆，1964年5月底的中央工作会议就决定，“沿海能搬的项目都搬迁，两年内不能见效的续建项目一律缩小建设规模；对沿海增加建设投资的要求一律顶住”。从此以后，浙江、广东及福建作为“台海战争的前线地区”，再没有重大的工业建设项目。到1978年之前，这三个省份得到的中央工业投资总共不到100亿元，相比较，仅甘肃一省，在三线建设时期就得到了155.53亿元的投资。这造成的结果是，东南诸省的国有工业经济长期徘徊不前，国营管制能力薄弱，民间经济比例略重。

以浙江省为例，从1964年到1978年的十多年中，工业增加值年均增长率仅为1.8%，工业占国民收入的比重只上升了2.7个百分点。在工业总产值中，中央企业和大中型企业所占比重仅为2.6%和16%，比全国分别低了4.2和27.4个百分点，其产业结构呈现出“轻、小、集、加”（轻工业、小企业、集体工业和加工业）的特征。到1978年年初，浙江的非国有工业已占到全部工业总产值的38.7%，居全国之首。

1961年被赶回萧山老家的鲁冠球就是草根创业的典型案例。他后来回忆了自己在那段时期的经历：

修自行车的生意很清淡，他看到家家吃大麦、小麦都要剥外面的壳，就联合几个人搞了一个粮食加工厂。虽然他们是农村加工服务社的社员，但个体经济那时很不好搞，工厂要用电，但没人给接。这里刚接上，那里又被拔掉。6年里，他的工厂换了7个地方。粮食加工做不好，他又去修自行车，修车做不下去，他去给农民做爆米花用的设备。

再后来，不允许搞个人工商业，鲁冠球把所有的家底一共是1150块钱盘点好，连同账本、印章全部交给大队，然后领回来一块公社大队农机修配厂的牌子，这样算是搞集体工业了。资产归公后，他做的东西比以前多了起来，开始为钱塘江工程管理局服务，生产铁路上小轨道的零部件。这样一干又是三年。1969年的一天，一位在县城当干部的邻居告诉他，中央发了一份文件，说每个大队可以搞一个人民公社农机修配厂。鲁冠球马上打了报告，加入人民公社，工厂改名成宁围公社农机修理厂。这时他已经有了4000多块钱。很多年后，鲁冠球就把

自己的创业之年定在了1969年。

在江浙一带，像鲁冠球这样的工厂小作坊并不少见，它们如野草般自生自灭，在当时微不足道。谁会料到，在改革开放到来的时候，它们竟意外地成了体制优势者。为了发展地方经济，“手中无米”的沿海各省政府被迫依赖民间力量，而国有资本的羸弱，反倒为民营企业预留了成长的缝隙。相反，大型国营企业集中的东北、华北乃至三线各省，则首先要化解体制上的困扰，昔日的“投资重点”竟成了改革的“包袱”。此消彼长，斗转星移，这种极富戏剧性的优劣势转化，十分耐人寻味。

如果说，从“吃穿用计划”到三线建设的战略转变让中国工业经济的格局再次发生变数，那么，就是在1964年，理论界也出现过一股重新认识价值规律的思潮。这似乎意味着，尽管包产到户的试验在1961年年底被打压了下去，但是，对计划经济的反思却从来没有停止。

打开头炮的是中国共产党的早期最高领导人之一张闻天（1900～1976，曾用名“洛甫”），他是1925年入党的老党员，曾在20世纪30年代当过中华苏维埃共和国人民委员会主席，一度主持中央日常工作。新中国成立之后，他曾出任驻苏联大使，后被罢官，到中国社会科学院经济研究所当了一名“特约研究员”。1964年2月，时年64岁的张闻天写出《试论社会主义商品货币关系和价值规律的新内容》一文，鲜明地提出了新价值规律——积极倡导在社会主义社会中搞自由竞争。

张闻天的文章显然鼓励了其他的思考者。5月，时任全国物价委员会主任的薛暮桥写了三篇关于价格问题的论文，提出粮食价格的购销倒挂问题，建议提高农村中返销粮的销售价格，提高到购销拉平，以此为突破口，理顺已呈僵化态势的物价体系。他日后回忆说：“我一直认为，在物价的计划管理制度下，价格往往背离价值，不利于调节各类产品按比例发展，达到供求平衡。所以在物委工作期间，我主张必须对物价进行调整。”[160] 6月，薛暮桥的论文在经济所进行了讨论，会上，孙冶方和顾准都赞同他的观点，顾准还专门写了《粮价问题初探》一文，主张提高粮价和煤价，降低人民币对外汇率。此外，杨坚白、张卓元及何建章等人也纷纷发表论文，主张以资金利润率作为评价社会主义经济活动的标准，以生产价格为基础定价。这些思想都聚焦于生产和流通领域的计划性弊端，市场和价格的自由化成为焦点。

进入秋天，这股市场化的思潮受到了批判，极左理论家陈伯达、康生（时任中央书记处书记）组织了多场座谈会，对这些观点进行“清剿”。在这一过程中，孙冶方被锁定为最主要的批判对象，他是经济

所的所长，而“自由化”言论大多出自该所。在过去的几年里，孙冶方不但保护了顾准、张闻天等人，还先后写了20多篇论文，论述计划经济与价值规律的关系，如《要用历史观点来认识社会主义社会的商品生产》、《论价值》、《社会主义计划经济管理体制中的利润指标》等。1962年，孙冶方与陈伯达就一些经济概念发生了书面争执，孙冶方认为，不应该在计划供应与凭证供应之间画等号，不要把集贸市场叫做“自由市场”。1963年年底，孙冶方还在中科院哲学社会科学部委员会扩大会议上，专门作了一次关于利润问题的演讲。据经济学家刘国光的回忆，在演讲前，有年轻学者劝孙冶方别讲了，提醒他说：“你讲利润，人家会说是修正主义。现在还是不讲为好，风声已经这么紧了。”孙冶方淡淡地答：“风声是什么？我不是研究气象学的。”

双方矛盾在《红旗》杂志社组织的一场座谈会上全面激化。

在这次会议上，杨坚白、张卓元撰写的《生产价格论》等两篇论文遭到点名批判，发言者的调子越唱越高，“帽子”越扣越大，气氛十分紧张。孙冶方被点名务必参会，但没有安排发言。这时，坐在一角的他实在按捺不住，站起来大声说：“不要再批他们了，文章观点是我的，我来承担责任！我应战，我喜欢赤膊上阵。”

接着，孙冶方操着一口浓重的苏南口音论述自己的观点：“许多国家，包括中国，从苏联承袭了一种观点，这种观点认为，价值规律与社会主义计划经济是对立的，相互排斥的，这种观点几乎已经形成了一种规范模式，严重束缚了人们对客观经济规律的认识和探索……”

有人当即质问：“请问，你宣扬的规律是什么？”

孙冶方答：“千规律，万规律，价值规律是第一条！”

会后，杨坚白与孙冶方一起出门，杨坚白悄声说：“这是批我嘛，你何必站起来报名呢？”孙冶方说：“他们是醉翁之意不在酒，文章观点是我的，我来承担责任。”

10月，陈伯达和康生派出70人组成的工作队进驻经济所，以“张（闻天）、孙（冶方）反党联盟”的罪名对孙冶方进行批斗。孙冶方被批判的观点主要有两个：一是反对无产阶级国家统一管理经济，主张企业独立自治；二是反对按社会需要调节生产，主张以利润调节生产。因此，孙冶方的经济观点的实质就是“使社会主义和平演变为资本主义，是彻头彻尾的修正主义理论”，他被判定是“中国最大的修正主义者”，撤销党内外一切职务，每天打扫厕所，刷洗痰盂，在其后的一

年内被批判39场。

孙冶方因此成为新中国成立后第一个被公开点名批斗的著名经济学家。这个倔犟的苏南人却不肯低头认罪。他写出了一份又一份检查材料，进一步清晰地阐述自己的观点，工作组对他的评价是“抗拒党和群众对他的原则批评，态度十分骄横”。1965年9月，他被下放到北京城郊的房山县周口店公社大韩集大队进行劳动改造。

孙冶方的朋友们也纷纷遭殃，张卓元、桂世镛等人被认定是“张、孙反党联盟”的“八大金刚”，一直受到他庇护的老“右派”顾准这次自然也是在劫难逃，他被隔离审查，挂牌批斗，然后同样送到周口店劳动改造。在日记中他很内疚地写道：“我更进一步猜测，孙冶方的问题是任用我这个右派分子而引起的，我这个人，到哪里都要害人，这回又害了这个老朋友，觉得很对不起他。”顾准的爱妻汪璧为了替5个子女着想，提出与他离婚，在给顾准弟弟陈敏之的信中，她说：“只要顾准有一天脱掉右派帽子，就可立即复婚。”可惜，她与顾准都没有等到那一天。

发生在1964年的这场关于价值规律的思潮，是1978年之前的最后一次“回光返照”，它很轻易地被击溃了。而随后展开的批斗，事实上也成为即将拉开序幕的“文化大革命”的前哨战。

1965年11月10日，正在周口店公社的菜地里一起浇粪抬土的孙冶方和顾准从上海《文汇报》上读到了一篇题为《评新编历史剧〈海瑞罢官〉》的长篇评论，作者为姚文元。它十分罕见地点名批评北京市副市长、历史学家吴晗。这是一篇充满了不容辩驳的“革命”口吻的讨伐性雄文，而批判吴晗的首要事实就是一个经济话题——退田。

吴晗在《海瑞罢官》一剧中，主要讲述了明代清官海瑞在出任应天巡抚期间，针对当时豪强地主大肆兼并土地，佃农深受剥削的现状，采取了退田分耕的政策，此举受到豪强抵制，海瑞以“罢官”来推动改革。姚文元写道：戏剧冲突围绕“退田”展开。虽然吴晗同志在序言中自称剧本“改以除霸为主题”，但实际上冤狱是从占田开始，“除霸”、“平冤狱”的行动也是围绕着“退田”进行的。“退田”被写成是“帮助穷农民办法的一种”，作为戏剧冲突最高潮的“罢官”，就是罢在“退田”这件事上……海瑞一道号令，“发出榜文，限令各家乡官，十日内把一应霸占良民田产，如数归还”。退田以后，尖锐的阶级矛盾忽然都不起作用了，“众乡民”向海瑞叩头道：“大老爷为民做主，江南贫民今后有好日子过了！”

姚文元用大量的“史实”证明，吴晗对“退田”的描写是虚假的，海瑞的

改革政策只对小地主和富农有益，是“地主阶级内部的矛盾”。紧接着，他的笔触很快衔接到了几年前的包产到户：大家知道，1961年，正是我国因为连续三年自然灾害而遇到暂时的经济困难的时候，在帝国主义、各国反动派和现代修正主义一再发动反华高潮的情况下，牛鬼蛇神们刮过一阵“单干风”、“翻案风”。他们鼓吹什么“单干”的“优越性”，要求恢复个体经济，要求“退田”，就是要拆掉人民公社的台，恢复地主富农的罪恶统治……《海瑞罢官》就是这种阶级斗争的一种形式的反映。如果吴晗同志不同意这种分析，那么请他明确回答：在1961年，人民从歪曲历史真实的《海瑞罢官》中到底能“学习”到一些什么东西呢？我们认为：《海瑞罢官》并不是芬芳的香花，而是一株毒草。

在这篇当时十分轰动、日后非常著名的文章中，姚文元创造了一种判断方式：任何对计划经济的反思或推敲，都是阶级斗争的新动向，是反革命的行为。这样的霸道逻辑，让崇尚理性的孙冶方和顾准不寒而栗，直觉告诉他们，此文来头不小，绝非偶然。一场史无前例的暴风雨正在剧烈而可怕的酝酿中。

1966 造反与浩劫

拿起磙子，用足力气，

轧过去！轧过去！轧过去！

啊，革命的轧路机，

你开辟！开辟！开辟！

——红卫兵：《造反者日志·印传单》，1966年

据气象记录显示，1966年初夏的北京闷热多雨，天空中好像整天压着一层灰色的“棉被”，让人有透不过气来的感觉。这一年的5月16日，中共中央召开政治局扩大会议，通过了《中国共产党中央委员会通知》，史称《五一六通知》，它标志着“文化大革命”的全面爆发。

在《五一六通知》里，有一段核心的话是毛泽东亲笔加进去的：“混进党里、政府里、军队里和各种文化界的资产阶级代表人物，是一批反革命的修正主义分子，一旦时机成熟，他们就会要夺取政权……例如赫鲁晓夫那样的人物，他们现正睡在我们的身旁，各级党委必须充分注意这一点。”于是，抓资产阶级代表人物和“赫鲁晓夫”成了运动的主要任务，而率先响应号召站出来的，是对革命充满了饥渴感的学生。

5月25日，北京大学食堂的东山墙上贴出了一张大字报，题为“宋硕、陆平、彭珮云在文化革命中究竟干些什么？”，作者是哲学系总支书记聂元梓等7人。[161] 这是全国的第一张大字报。6月18日，国务院宣布改革教育制度，实行了17年的高考制度被废止——它要到整整11年后才得以恢复，大中学生被彻底“解放”，开始“停课闹革命”。就如同1905年废止科举的后果一样，青春的火焰迅速而疯狂地烧出校园，顿成无序蔓延之势。



▲ 红卫兵在天安门的标准照

8月2日，毛泽东贴出《炮打司令部——我的一张大字报》，在接下来的3个多月里，他8次登上天安门，接见了1300万人次的红卫兵[162]。这些热血沸腾的学生喊着“造反有理”的口号，把教室砸得稀巴烂，将自己的老师绑起来批斗，用皮带抽打他们，然后再冲进全中国的所有寺庙，将佛像、书籍等文物尽数砸毁焚烧，仅北京市，就有72%的古迹被毁坏。据红卫兵公布的资料，从1966年8月下旬到9月下旬的40天内，北京红卫兵抄家33695户，打死1772人。8月24日，作家老舍投太平湖自尽，同日，全国人大常委、参加过第一次党代会的李达被迫害致死。

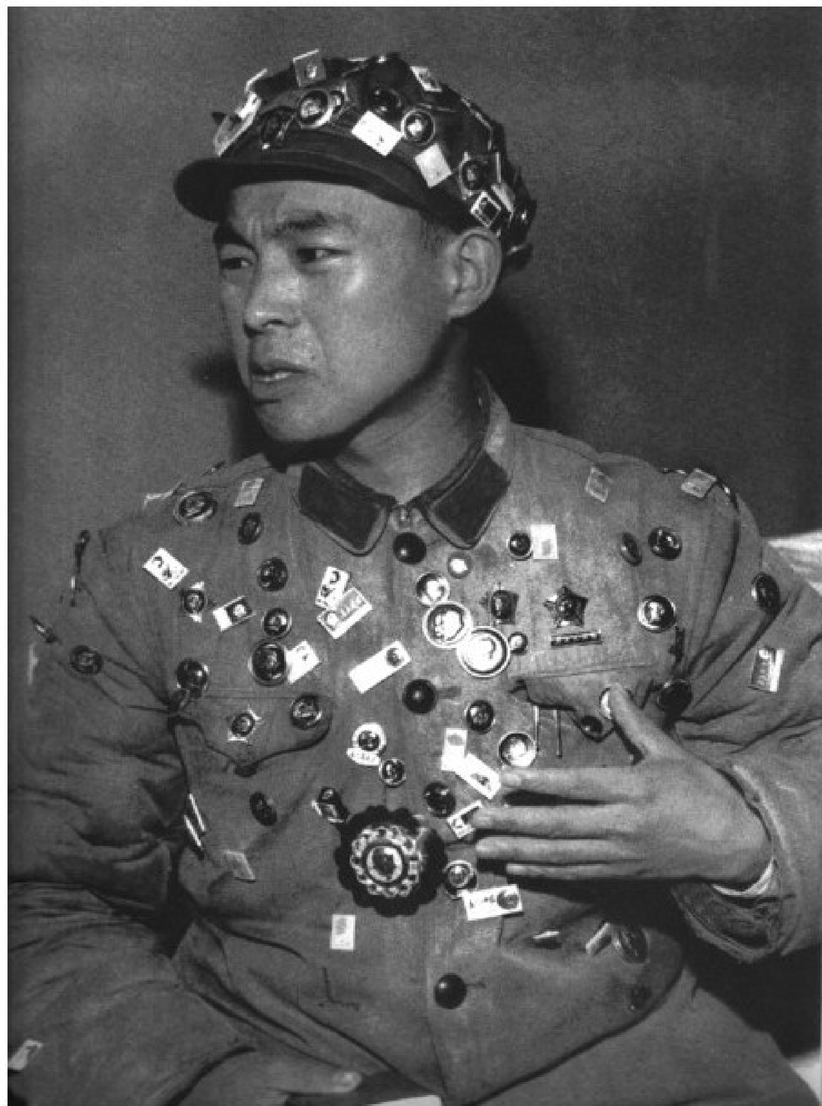
红卫兵们还把全中国的商店及马路名称都翻天覆地地改了一遍。1966年8月25日的《人民日报》报道，敢闯、敢干、敢革命、敢造反的红卫兵闯进了全聚德烤鸭店，把资本主义和封建主义臭味十足的“全聚德”招牌砸了个稀巴烂，换上了新招牌“北京烤鸭店”。记性好的读者可以把这一时刻，与10年前公私合营后，全聚德烤鸭变得不好吃了的往事联系在一起，你可以看到一只烤鸭是怎样被体制彻底扭曲的。红卫兵还到新华书店给烤鸭店订购了100幅毛主席画像。报道描述：“一夜之间，从橱窗到餐厅，从厨房到宿舍，通通挂上了毛主席画像和数以百计的毛主席语录。外国餐厅的楼梯口上，原来挂的是一幅画着北京鸭的大画，现在是一条金色大字的毛主席语录：‘全世界人民团结起来，打败美国侵略者及其一切走狗！全世界人民要有勇气，敢于战

斗，不怕困难，前赴后继，那么，全世界就一定是人民的。一切魔鬼通通都会被消灭。’外国朋友来北京烤鸭店进餐，首先看到的，就是毛泽东思想的灯塔。”

自全聚德被改名后，成都麻婆豆腐店被改成文胜饭店，苏州采芝斋糖果店改成红旗商店，南昌黄庆仁药栈改成灭资药店，武汉盛锡福帽厂改成人民制帽厂，合肥胡开文墨店改成工农兵文具店，法国梧桐树改名为反帝树。全中国几乎所有城市的中心公园都被改成人民公园，所有电影院都被改成了东方红剧场，所有的居民区被改成向阳院。作为中国最大的商业城市，上海的改名运动更是彻底，上海第一商业局下属的3700多家商店被改名的多达3000家，豫园被改成红园，南京路、淮海路改成五洲大街和反修大街，和平饭店改成人民战争饭店，甚至连静安区和长宁区也被改成了延安区和战斗区。红卫兵要造反的事情还很多，他们捣毁了园林里的一切匾额、对联、盆景和古桩；他们“不怕远、不怕热、不怕难”，到每一个乡村角落，把祠堂、家庙等全部砸掉；他们冲进服装厂，把所有认定为奇装异服的式样全部剪破烧毁；他们还禁止理发店理怪发型，包括“西瓜皮、飞机头、包菜头和烫发”。

到12月，“中国的赫鲁晓夫”终于被揪了出来，他是国家主席、党的第二号人物刘少奇。与他一起被并称为“最大走资派”的还有中共中央书记处总书记、副总理邓小平，一大批建国元勋被打倒。

毛泽东发动“文化大革命”的原因有两个：一是党内政治斗争的需要，二是对中国政治国情的基本判断。1980年，复出后的邓小平在接受意大利女记者奥琳埃娜·法拉奇的访问时说，“搞‘文化大革命’，就毛主席本身的愿望来说，是出于避免资本主义复辟的考虑，但对中国本身的实际情况作了错误的估计，首先把革命的对象搞错了，导致了抓所谓‘党内走资本主义道路的当权派’” [163] 。按照毛泽东的设想，这场运动本来准备搞三年，第一年发动，第二年基本上取得胜利，第三年收尾。谁料，它竟一直持续了10年，成为一场空前的大浩劫。



▲ 表忠心的红卫兵

如果说，以青年学生为主力的红卫兵是内乱的点火者，那么，真正让国民经济陷入大混乱的，则是继而蜂起的工人造反派，这是一群同样激进，却更具爆炸力的破坏性力量。

1966年6月12日上午，就在北京大学的第一张大字报贴出半个月后，上海最大的棉纺织工厂之一——上棉十七厂的医务室旁，出现了一张

大字报《剥开党委画皮看真相》，这是上海工业界第一张炮轰党组织的大字报。它的最下端也有七人署名，第一个名字是王洪文。

时年31岁的王洪文是吉林长春人，长相清秀，却有着极大的政治爆发力。他出身农民，16岁参军，曾赴朝鲜参战，复员后到上棉十七厂，先是当了一名保全工，后调进保卫科，是一个“种过田、做过工、当过兵”的“工农兵”苗子。北京风云陡生，王洪文在南方应声而起，他组织“上棉十七厂永远忠于毛泽东思想战斗队”，开始了长达10年的造反生涯。

到11月6日，上海的17个工厂串连组成“上海工人革命造反总司令部”（简称“工总司”），公然提出“我们要夺权”，王洪文被推举为造反司令。11月10日，《人民日报》发表社论《再论抓革命，促生产》，社论称：“‘抓革命，促生产’的口号，变成不许革命，差不多所有革命工人都不能接受。”当日凌晨，王洪文率一批造反队员冲进上海北站，强行登车，宣称要到北京“告状”。火车开到城郊的安亭时，上海市委命令暂停。中午，造反工人在车站卧轨拦截第十四次特快列车，导致沪宁线中断31小时34分，制造了轰动全国的“安亭事件”。

就在王洪文的“工总司”揭竿而起的同时，上海还有另外一群工人组成了“捍卫毛泽东思想工人赤卫队上海总部”（简称“赤卫队”），与“工总司”对峙而立。上海市委成了双方争夺攻击的对象。

12月11日，“工总司”在人民广场组织了一场“迎头痛击市委资产阶级反动路线反扑大会”，号称有60万人与会。在口号震天的大会上，市长曹荻秋被迫签字，同意支持“工总司”的革命行动。12月23日，“赤卫队”也在人民广场组织了一场有十多万人参与的“批判上海市委资产阶级反动路线”的大会，曹荻秋被迫签字，接受赤卫队的“8项要求”，承认它也是一个革命群众组织。谁料两天后的25日，“工总司”又在文化广场召开批判大会，曹荻秋在大会上不得不又撤销了对“赤卫队”的支持。

就这样，上海市委被夹在两支工人造反组织之间，焦头烂额，左右为难。曹荻秋的“出尔反尔”当然引起了“赤卫队”的极大愤慨。12月26日，《人民日报》发社论《迎接工矿企业文化大革命的高潮》，称“现在，一个无产阶级文化大革命的新高潮，正在全国工矿企业中兴起”。

28日，“赤卫队”上万人到市委所在的康平路游行，要求曹荻秋承认拥有80万人的“赤卫队”是革命群众组织，否则就要搞全市性的停水、停电和停交通。他们占据了行政大院。29日，王洪文调来十多万造反队

员，包围康平路。30日凌晨两点，“工总司”对“赤卫队”发动冲击，双方大打出手，场面十分血腥，到清晨7点，2万名“赤卫队”队员投降，他们被押解到四条马路上，缴下来的袖章有六大堆，91人受重伤，240多个“赤卫队”的领头人被关押。

“康平路事件”是上海乃至全国的第一次大规模武斗。30日下午，部分“赤卫队”队员去北京“告状”。王洪文率人追击到江苏昆山界内，又挑起一场打斗，造成沪宁铁路交通中断。

通过这一番“武装斗争”，“工总司”取得了胜利。1967年1月1日，《人民日报》发表元旦社论《把无产阶级文化大革命进行到底》，提出：“1967年，将是全国全面展开阶级斗争的一年。1967年，将是无产阶级联合其他革命群众，向党内一小撮走资本主义道路的当权派和社会上的牛鬼蛇神，展开总攻击的一年”。



▲ 1966年，中学生红卫兵

1月5日，“工总司”等11个造反组织在《文汇报》上发表《告上海全市人民书》，宣布全面夺权。第二天，造反派在人民广场召开10万人大会，批斗了市委书记陈丕显、市长曹荻秋，全市几百个高级干部被揪到会场陪斗。这场造反运动被赞许为上海“一月革命”。作家胡月伟在《疯狂的节日》中描写了当时的景象：24层的国际饭店楼顶上撒下雪片似的传单。曹荻秋被弄到高高的消防车云梯上游街示众，潮水般的人们仰着兴奋而扭曲的面孔，随着缓缓行驶的消防车奔跑，指点头上反剪双臂、颈悬木牌的旧市长，“当权派！呵，大官儿。打倒在地喽……”[164]

王洪文的行动显然一再地得到了北京方面的鼓励。1月9日，《人民日报》转载《告上海全市人民书》，对上海的夺权行动表示支持和欢呼。1月22日，该报再发社论《无产阶级革命派大联合，夺走资本主义道路当权派的权！》，社论用十分热烈的口吻呼喊：“有了权，就有了一切；没有权，就没有一切。联合起来，团结起来，夺权！夺权！夺权！向党内一小撮走资本主义道路的当权派和坚持资产阶级反动路线的顽固分子，展开全国全面的夺权斗争……敌人不投降，就叫它灭亡！”这篇社论震动了全国和全世界。

2月5日，经历了惊心动魄的“一月革命”后，上海宣布成立“上海人民公社”，它很自然地让人联想起1871年的“巴黎公社”。“中央文革小组”[165] 副组长张春桥担任第一领导，因写《评新编历史剧〈海瑞罢官〉》而出名的“红色理论家”姚文元为第二领导，工人造反领袖王洪文是第三号人物。他在大会上高声宣读《公社通令》：“宣判旧上海市委、市人委死刑，剥夺它的一切职权……一切权力归上海人民公社。”

2月24日，“上海人民公社”改称“上海市革命委员会”，成为合法的党政机构。仅仅半年前还是上棉十七厂保卫科干部的王洪文出任革委会副主任。1969年，王洪文当选为中共中央委员，1973年，一跃成为中共中央副主席。

正当王洪文在上海当上“工总司”造反司令的两天后，1966年11月8日，北京工人造反派组成“全国红色劳动者造反总团”（简称“全红总”），他们的口号是“造现行合同工、临时工制度的反，彻底铲除这一反毛泽东思想的大毒草”。

12月1日，“全红总”300多人到全国总工会造反，占领礼堂。总工会请示中央后，同意在“文化大革命”中不得无故解雇合同工、临时工。12

月18日，中央文革小组副组长、毛泽东的夫人江青接见造反派，把攻击矛头直接对准了国家主席刘少奇，她说：“现在的合同工制度是刘少奇提倡的，合同工是刘少奇搞的，我们不知道。有人说是主席要搞的，那只能说是他们的主席，不是我们的主席。”她进一步说：“他们（指全国总工会）不为工人服务，干脆让工人进到楼里去住，让他们滚出去，造他们的反。我们对于坏分子还给他饭吃，让他劳动，而合同工一解雇就没饭吃了，这样搞培养奴隶主义。”

经江青这么一煽动，“全红总”当即占领了总工会大楼和劳动部。12月26日，江青、康生等人又在人民大会堂接见造反领袖，总工会的两位负责人被临时叫到现场站着，唯唯诺诺。江青说：“合同工制度完全是资本主义的一套，保留一定数量的雇佣工来减少资本的支付，封建主义也不能比这个制度残酷！什么劳动部长，劳动部长不劳动，让他们当科长去吧，当合同工去，你们去雇他们！”

1967年1月2日，“全红总”与全国总工会、劳动部签发了一个《联合通告》，内容是：“经全国红色劳动者造反总团提议，与中华人民共和国劳动部、中华全国总工会协商，联合作出以下紧急决定：1.为了保证合同工、临时工、外包工等参加无产阶级文化大革命、参加生产的权利，一律不得解雇；2.1966年6月1日以后被解雇的，必须立即召回本单位，参加运动，参加生产，补发解雇期间的工资；3.凡遭到资产阶级反动路线迫害的，必须当众恢复名誉，赔偿损失，妥善安排，认真处理。以上决定，通报全国。”

这是新中国成立以来，第一次由一家群众组织牵头向全国进行政策通告。

发生在上海和北京的工人造反夺权运动，是1966年一个最生动的缩影。从此，中国的众多工业城市天下大乱。从秋天开始，大江南北爆发了无数起夺权行动，各省市的党政机关几乎全部瘫痪，造反派冲进党政大院，把各级官员拖将出来，要么戴上纸糊的高帽现场批斗，要么关押起来进行拷打审讯。在“夺权”中，一些高级干部遭遇不测。1967年1月22日，煤炭工业部部长张霖之在被工人造反派关押40多天后毒打致死，遗体上有32处伤痕，颈部被打出几处血洞，惨不忍睹。1月29日，被“山西革命工人造反纵队”关押的山西省委第一书记卫恒，不堪受辱自杀身亡。商务部部长姚依林被造反派发“全国通缉令”追捕，若不是周恩来将他紧急送进中南海，很可能也遭遇厄运。古往今来，无政府主义的确有一种特别的魅力，它以颠覆现有秩序的方式，让没有权力的民众阶层在瞬间迸发强大的报复性快感，它的“酵母体”常常是民族主义、反权威主义和反等级制度，而其手段则是暴力和血腥的。对这种情绪的利用往往是产生“革命”的最佳办法，

可是当它被激发出来之后，连发动者都很难对之进行持续的控制。



▲“文革”时期的集会

从1967年1月开始，各地发生血腥的武斗，其中工人造反派为最强悍的主力。

1月17日，新疆石河子市的七个工人、学生“造反团”冲击新疆建设兵团，通讯总机被造反派控制。25日，毛纺厂的工人造反派约4000人冲进建设兵团的汽二团抢夺枪支，前来增援的独立团战士与之发生冲突，双方开火，打死5人重伤6人。次日凌晨，再发生武装冲突，又打死24人重伤74人。

2月，四川的“成都工人革命造反兵团”提出“砸烂成都军区黑司令部”的口号，在军区营门外搭棚围困军区机关，从军队抓了上万人。5月，造反派抓走西南局书记曾希圣，宣称要“炮轰西南局，火烧省市委。血洗川大，头断四川，血洒西南”。重庆发生大规模武斗，造反

派动用了各种常规武器，甚至用高射炮平射朝天门码头。全川大批工厂停产。

最混乱的景象发生在1967年的7～8月，日后连毛泽东在接见美国记者、《红星照耀中国》的作者斯诺时也说，“1967年7月和8月两个月不行了，天下大乱”。

武汉因重型工业企业聚集，成为武斗最激烈的地方之一。当地的造反派分成“钢工总”和“百万雄师”，后者号称有120万人。从6月4日到6月30日，双方武斗就打死了108人，打伤2774人。7月20日，“百万雄师”成员武装冲击武汉军区和东湖宾馆，揪斗前来调停的中央文革小组成员王力，随后，造反派出动数万人和400多辆卡车，头戴安全帽，手持长矛和枪支，在全市武装游行示威，爆发了震惊全国的“七·二〇事件”。据湖北省委后来的统计，在“七·二〇事件”后，武斗风潮席卷湖北各地，被打伤打残和打死的干部、军人和群众多达18.4万人，仅武汉市就打死600多人，打伤打残6.6万人。

7月24日，中共中央、国务院、中央军委联合发布《公告》，对当时的武斗和社会混乱景象进行了描述：“第一，抢劫国家银行、仓库、商店；第二，烧毁和炸毁国家仓库、公共建筑和人民房屋；第三，抢劫车船，中断铁路、交通、邮电，私设电台；第四，连续冲击人民解放军的机关部队，抢夺人民解放军的武器装备，杀伤人民解放军的指战员。”

8月4日，王洪文指挥造反派攻打上海柴油厂的“革命造反联合司令部”，打伤、关押650人。8月7日，公安部长谢富治提出“砸烂公、检、法”，各地的公安局、检察院和法院遭到冲击，全国性的武斗再度急剧升级。北京的造反派甚至还砸烂了外交部政治部，冲击缅甸、印尼和印度驻华大使馆和火烧英国驻华代办处。

随着党政机关被打倒砸烂和武斗事件的不断升级，全国各大厂矿企业自然也陷入一片混乱。

李华忠主编的《鞍钢四十年》记载了这家中国最大钢铁企业的“文革”之乱：1966年6月6～16日的10天间，鞍钢贴出大字报25万张，公开被点名的干部职工有3127人，其中厂处级以上的有160人，运动来势之猛烈，触动面之广，为新中国成立以来历次政治运动所罕见。

进入1967年1月，对立的两派工人造反组织开始武斗，研究所大楼、运输部大楼等都被抢占，正常管理工作全数停止，22座平炉停产18个，12个轧钢厂停产10个，钢和钢材产量下降90%，当年8月仅炼钢

2.7万吨，相当于1966年两天的产量。在随后两年多里，鞍钢进行“军管”，党委及生产指挥机构被砸烂，全公司33174名干部中，有20220名被列为审查对象，他们分别被认定为“叛徒”、“特务”、“走资派”、“三反分子”、“变色龙”、“小爬虫”、“国民党残渣余孽”、“地主阶级孝子贤孙”、“反动技术权威”，被揪斗毒打的有4752人，215人被打死或被迫自杀，214人被打致残，还有2618名领导干部和500多名技术人员连同万名职工家属被下放到农村“接受贫下中农再教育”，其中又有22人在劳改过程中非正常死亡。

生产管理部门被打倒后，“鞍山钢铁公司”的名称也被取消了，代之以“鞍钢指挥部”，实行“政治建厂”，宣告要“砸烂旧体制，彻底闹革命，建设没有规章制度的工厂”。各厂矿撤销了生产车间、工段和班组，按军队建制，改为营、连、排、班，在生产过程中大搞“三忠于”、“四无限”，[166] 数千条规章制度被全数废止，实行无规章作业和自由操作。

鞍钢钢铁研究所和鞍钢设计院分别是当时中国最大的钢铁研究机构和企业设计院，拥有科技人员2300多人，它们被限令一周内解体，除了几十个留守人员，其余都被送去接受农民的“再教育”，数吨图纸被搬到广场上当废纸烧掉，270台精密仪器因无人管理被破坏洗劫一空。鞍钢还有6所专业院校及技术业余学校，也被一律解散停办。

生产指挥系统瘫痪，生产秩序被打乱，企业管理一片混乱，当然造成产量下降，质量倒退和事故连连。1967年，鞍钢的生铁、钢和钢材产量分别比上一年下降了32.4%、42.6%和41.5%，产量倒退十年。海军用鞍钢的钢材建造鱼雷快艇，刚一出海便沉入海底。铁路钢轨断裂事故也时有发生。1969年2月，鞍钢以“群众大会战”的方式开建齐大山露天采矿场，因缺乏科学管理，“大会战”成了“大混战”，炸药混杂堆放导致大爆炸，当场死亡22人，重伤30人。



▲“文革”时期的宣传画

全国各厂矿企业的厂长及技术领导几乎全部受到冲击，当时正在十堰的山沟沟里为筹建第二汽车厂而忙碌的陈祖涛就是一个受难典型。他在《我的汽车生涯》中有一段十分细致而辛酸的回忆——

1966年10月，身为二汽总工程师的陈祖涛带了500多人在一个叫老营的小镇上选址筹划，他的筹建指挥部设在一个道教玉虚宫里。一天，一队红卫兵突然冲进玉虚宫来“破四旧”[167]，他们挥起手中的工具，将宫内的汉白玉栏杆、香炉、神像砸了个稀巴烂，然后敲锣打鼓得胜离去。陈祖涛他们看着这些稚气未脱的孩子们认认真真地砸“四旧”的神态，心情异常复杂，他们很不理解，但谁也没有说话，也不知道该说什么。

这仅仅是很难理解的开始。半年后的1967年4月，陈祖涛突然收到一封电报，上面写着：“勒令陈祖涛回长春汽车工厂设计处参加文化大

革命。”落款是“红二”造反派。在返回长春的途中，他在北京停留了几天，看望父亲陈昌浩。7月30日，陈昌浩“畏罪服安眠药自杀”，时年61岁。

陈祖涛一到长春火车站，就被造反派关了起来，每天接受批斗，先是在设计处戴高帽子和挂黑牌子，后来就被拉到长春的大马路上去游街，戴在他头上的黑帽子是“资产阶级代表人物”、“死不悔改的走资派”、“党内走资本主义道路的当权派”和“苏修特务”。他的家被抄了5次，“在多次抄家后，我也变麻木了，我的家似乎不是我的，他们想来就来。所有的照片、书记、信件、心爱的唱片和家具都被收走，我的家里已经是徒有四壁了”。 168

陈祖涛记叙了他挨整的景象：“最先是让我双手举包装汽车零件的木箱，一站一夜。人的两手怎么可能长时间地举东西呢？我举不动了，木箱掉下来，砸在我头上，他们就强迫我再举，举不动了就用脚踢我。我实在支持不住了倒在地上，他们骂我装死，强令我再站起来，我站不起来，他们就用钢丝钳子夹我的手。那时真是支持不住啊！”陈祖涛没有料到的是，更残酷的磨难还在后头。为了让他交代“苏修特务”的材料，造反派开始对他毒打，“每天晚上10点钟开始提审我，把我带到一个空房间里，几个人按住我的手脚，一个家伙挥起木棍没头没脑地打。木棍子打裂了，就换三角皮带。三角皮带里面是钢丝，抽下去就是一道血口子，就像刀割一样，昏死过去就被他们用水喷醒，醒了就再打，直至天亮……我每天不能吃不能睡，小腹肿得像水桶，天天尿血，走路时腰弯得像虾米，两腿伸不直，走不动，动一动都疼得浑身打战，实在要走只得两手扶墙，一步一步地挪。”打陈祖涛的那些人，有的是他原来的部下，有的是刚刚从大学毕业不久的青年人。

尽管遭遇如此厄运，但是，陈祖涛却算是一个幸运者。从1967年到1969年，长春一汽共有3500人被审查、隔离或抄家，被打死或被迫自杀89人，其中包括常务副厂长王少林等人。陈祖涛的留苏同学刘允斌（刘少奇的长子）被整死，张芝明（早年共产党工运领袖张太雷的儿子）被整疯，他的母亲张琴秋（曾任纺织工业部副部长）、姐姐张玛娅被迫害致死，可谓家破人亡，朋辈死散。

在被关押和折磨了两年多后，陈祖涛被押送到吉林桦甸县的农村劳改，“此时的我刚刚40岁出头，但由于两年精神和肉体的折磨，又瘦又干，面色灰黑，头发蓬乱，胡子拉碴，走路虾米似的弯着腰，身穿一件破旧的中山装，腰间扎着一根草绳，手上拄着一根棍子，看起来起码有60来岁了。”

陈祖涛当上了一个乡村木匠，这个共和国最好的汽车工程师弄了个木头箱子，买了一套做木匠的工具，整天慢吞吞地盖房子、修门窗和打板凳。他学会了用纸自己卷“关东烟”抽，在辛辣浓烈的烟味熏陶下，眯着眼，享受乡间劳作的快乐和自由。他甚至还帮助村民造了一辆土制汽车。他带着农民们赶着一辆大板车，去早已无人看管的一汽废料场，从废料堆里捡出发动机、大梁、变速箱、驾驶室和破旧轮胎，回村后，居然拼装出一辆能发动的汽车。“车的钢板弹簧没有着落，我用木材来代替，钢板卡子是村里的铁匠自己锻打的，这辆车在今天肯定是可笑的，破破烂烂，噪声很大，屁股后面黑烟滚滚，驾驶室没有玻璃没有门，但它能工作，比传统的大板车运得多，跑得快。”

有两年多的时间，陈祖涛在中国企业界消失了，没有人知道他躲在哪里。

他这样描写当时的心境：“我的思想极度痛苦，怎么也想不通，经常彻夜难眠。‘文化大革命’使我认识了太多的不义、背叛和邪恶，让我感受了太多的痛苦，目睹了太多的死亡。我常常想，为什么？为什么他们要这样整我？为什么他们要整那么多无辜的人？为什么我们的国家和我们的社会就听任这些人胡作非为？为什么我们这个有几千年文明的古国，就会让那么多的人一下子丧失理性变得如此疯狂？在没有答案的情况下，我决心不再回汽车工业，我不愿意再见到那些有着蛇蝎心肠的人。”



▲ 被打倒的高级官员

在狂暴的洪流中，那些原本就是异己阶层的人自然更是难逃大劫。

1966年9月14日，国务院决定公私合营企业全部改为国营企业，向资本家发放的定息一律取消。那些资本家成了红卫兵批斗的重要对象。在1956年积极配合政府改造政策的“北乐南荣”都下场悲惨。同仁堂的

乐松生整天被挂牌批斗，他的妻子在一次游街后愤而自杀，乐松生本人在1968年被迫害致死，时年仅60岁。

当时在纺织部任职的陈锦华回忆了荣毅仁的遭遇：

1966年8月18日，毛主席在天安门接见红卫兵以后，北京的红卫兵运动就如火如荼。8月20日，北师大女附中的女红卫兵们冲到位于北太平庄的荣毅仁家里，大肆打砸。他们批斗荣毅仁，把他和妻子杨鉴清的头发剃成了“阴阳头”（“文革”时期的一个流行做法，把头发剃一半、留一半，以示羞辱）。荣毅仁的右手食指被打断，杨鉴清被殴打成脑震荡。红卫兵还用他家里的摄像机把经过录下来，要寄到他在海外的亲戚那里。在批斗空隙，荣毅仁偷偷给纺织部的一个秘书打电话，用上海话说：“你赶快向部里反映，我实在吃不消了。”

当时担任纺织部机关文化革命委员会主任的陈锦华得悉这一情况后，马上向部党组书记钱之光作了报告。纺织部一开始想把荣毅仁送到北京医院躲起来，不料医院院长回复说：“不行哪，我们这里已楼上楼下斗开了，都斗了好几批了。送到我们这个地方，不一样挨斗吗？”钱之光只好给总理办公室送了“特急件”。第二天凌晨1点多钟，钱之光被周恩来总理紧急召到人民大会堂，总理交代说：“现在我们只能管两个人了，一个是宋庆龄，一个是郭沫若。其他人你们自己想办法。荣毅仁你们一定要保护好，他是中国民族资产阶级的代表人物，在国际国内都有影响，一定要保护好。”

钱之光回到纺织部，就跟陈锦华等人商量对策。当时社会上已经开始兴起“红对红”，就是以机关的红卫兵对付外面的红卫兵。他们把部机关的红卫兵头头找来，要他带人连夜赶到荣毅仁家里去，以开批斗会的名义把荣毅仁救出来。此计甚灵，居然真的把女红卫兵们连哄带骗地撵走了。

这些人一撤，荣毅仁提出赶紧把妻子杨鉴清送到医院治疗。可是送到哪个医院都不收，都不肯给她治病。部机关的红卫兵头头很机灵，就把她送到积水潭医院，先是高呼了一番革命口号，然后说这个人是重要的人证，需要她来录口供，不能让她死掉，你们一定要想办法给她治疗。医院一听是重要的人证，这才答应赶紧医治，杨鉴清的命总算保下。

对于荣毅仁一家来说，这仅仅是厄运的开始。不久后，保护他的钱之光、陈锦华等人也被打倒了。荣毅仁一次次被批斗，他的左眼因延误治疗而致失明。1968年之后，他被送到全国工商联机关劳动改造，先是在锅炉房里运煤，后来专职打扫厕所。与他一起干活的是上海滩时

期的老相识、工商联副秘书长经叔平。计泓赓在《荣毅仁传》中记载说："荣毅仁干得很认真，马桶有尿碱，他就自己掏钱买来盐酸，把马桶刷得干干净净。"[169] 他的独子荣智健被下放到十分偏远的四川凉山彝族自治州，一干就是8年。荣智健日后回忆说："我每天和工人、民工摸爬滚打在一起，抬石头，挖土方，搬机器设备，背氧气瓶上山下山，爬上半空架设高压电缆，什么粗活重活都干过。"

在城市以外的农村地区，对农业生产和市场流通的限制变得越来越严格。

"文革"爆发后，很多地方减少甚至完全取消了农民的自留地，要求农民献出自留地、宅旁地和自有果树，当时称为"三献"，严格控制农民发展饲养业，每个农户只能养一头猪，每人只能养一只鸡，此外还限制农民外出从事手工活动，木匠、铁匠和小商贩都被当成"野马副业"、"单干副业"受到禁止。9月24日，国务院财贸办公室和国家经济委员会颁布《关于财政贸易和手工业方面若干政策问题的报告》，强调小商小贩"必须接受国家的管理和群众的监督，不许搞投机倒把，大量的小商小贩应当为国营商店代购代销"。

到了1968年，政策更加趋于收紧。1月18日，中共中央、国务院、中央军委、中央文革小组联合发出《关于进一步打击反革命经济主义和投机倒把活动的通知》，提出要"坚决取缔无证商贩和无证个体手工业户。农村人民公社、生产大队、生产队和社员，一律不准经营商业"；"国家企业事业单位、机关、学校、团体，非经当地主管部门许可，一律不准到集市和农村社队自行采购物品"。这两条规定基本上把农村的商品自由流通确定为非法活动。同年10月，江西省采取极端措施，将全省的合作商店和有证小商小贩全部解散。在5.3万名商店职员中，有2/3被下放到农村劳动或劝退回家，这一做法得到了中央的认可，不久便在其他省份效仿推广。

1970年年初，中共中央再发《关于打击反革命破坏活动的指示》和《关于反对贪污盗窃、投机倒把的指示》，重申："除了国营商业、合作商业和有证商贩之外，任何单位和个人，一律不准从事商业活动"；"除了经当地主管部门许可之外，任何单位一律不准到集市和农村社队自行采购物品。"据统计，1970年2～11月，全国逮捕了"反革命分子"28.48万人，其中不少是因为从事了当时政策禁止的经济活动。在这样的政策环境下，从1966年到1970年的五年中，全国个体商贩人数从156万人减少为96万人，而且经营规模变得越来越微不足道。

全面排斥私人生产和市场流通的政策严重打击了农村经济和个体经

济，在1967~1969年的3年中，农业总产值增长率分别为1.6%、-2.5%、1.1%，3年总增长几乎为零。1969年与1966年相比，按人口平均的主要农产品产量计算，粮食下降了8.9%，棉花下降了18.8%。1971年1月，轻工业部在《关于当前手工业几个问题的意见》中披露，在全国的手工业中，全民所有制企业约占10%，集体所有制的合作工厂约占30%，合作社约占60%，个体手工业的份额已经可以忽略不计。

京沪乱象、全国武斗、鞍钢被搞乱、陈祖涛和荣毅仁被打倒、全面限制市场流通，林林总总这一切，都是国民经济彻底紊乱的标志性景观。

自“文化大革命”开始以后，在过去十多年里主管全国经济的中央及部委领导，除了总理周恩来之外，几乎全部被打倒或靠边站。其中，刘少奇被“永远开除出党”，1969年11月12日冤死于开封，邓小平和陈云被下放江西劳动，薄一波和谷牧成了“叛徒”、“三反分子”，贾拓夫（经委副主任、轻工业部部长）被迫害致死。1968年2月2日，周恩来在接见群众代表时无奈地披露，国务院系统的42个单位中，还能开展工作的部长级干部只有90人，占总数280人的32%，其中第一把手（部长、主任）只剩下3个人。胡鞍钢在《中国政治经济史论》中引用相关资料称，到1968年9月，全国29个省市、自治区的党政主要负责人有60多人被定性为“敌我矛盾”，中共八届中央委员会成员190余人中，有88人被指认为“叛徒”、“特务”和“反革命修正主义分子”，占总数的46%。因被斗倒的人实在太多，以至于按照《党章》的规定，已无法召开一次中央委员会全会。

由于造反派的全面夺权，让那套从上而下的计划经济指挥体系彻底瘫痪，大量干部“靠边站”，经济管理和统计部门被砸烂，各地的年报迟迟不能报齐。在局面最混乱的1967年和1968年，根本无法制订全年度的全国经济计划，1968年也成为新中国成立以来唯一没有国民经济计划的一年。



▲ 早请示晚汇报

宏观经济持续恶化的轨迹非常明显。1967年，工农业总产值比上一年下降近10%，1968年又下降4.2%。主要的工农业产品产量，除了粮棉大体持平外，其余都是连续两年减产。国家的财政总收入，1967年同比减少25%，1968年又少了13.9%。如果以1953～1965年13年工农业总产值的平均实际增长速度7.9%计算，1967年和1968年的总产值应该达到5220亿元，而实际上这两年只有4119.8亿元，也就是说，损失值约为1100亿元。

更具悲剧性的是，在工农业持续滑坡的同时，中国还试图把自己与世界经济彻底隔绝开来。

1969年5月11日，《人民日报》发表题为“毛主席的独立自主、自力更生伟大方针的胜利——欢呼我国成为一个既无内债又无外债的社会主义国家”的社论。文章说：“中国在进行社会主义建设的过程中，为动员广大群众把暂时闲置的资金用于社会主义扩大再生产，自1950年至1958年，先后发行过6次国内公债，发行总额为38.4亿元，加上应付利息9.8亿元，还本付息总数计48.2亿元，已在1968年年底全部还完。在国家建设初期，特别是在抗美援朝期间，当时斯大林领导下的苏联政府曾向中国提供过一些援助借款，本息共14.06亿新卢布。此项外债，中国一直坚持按期归还，并已在1965年初提前全部还清。”

“既无内债又无外债”的提法，一度让很多国人引为骄傲。1970年4月

24日，中国成功发射自行研制的第一颗人造地球卫星，这是“举国战略”的又一次成功。

到1968年，随着刘少奇等人被打倒已成定局，党内政治斗争告一段落，各地该造的反都造完了，武斗也得到了初步的制止。这时候，出现了两个“人口”问题：一是数以百万计的“靠边”干部该怎么处置，总不能每天都开批斗会，让他们交代莫须有的罪行；二是数以千万计的青年学生该怎么处置，由于国民经济空前萧条，停产或半停产的工厂根本不可能招收新的工人，那些无书可读的青年学生在城市里成了一股到处泛滥的“失业洪水”，他们随时准备去冲毁任何社会秩序，他们对后果的考虑就是“不计后果”。

于是，“五七干校”和“上山下乡”被发明了出来。

1968年5月，黑龙江省把大批机关干部下放到农村劳动，在庆安县柳河开办了一所农场，定名为“五七干校”。 170 它迅速被认定是一条疏散人口的经验，10月《人民日报》刊登《柳河“五七”干校为机关革命化提供了新的经验》一文，并发表了毛主席的最新指示：“广大干部下放劳动，这对干部是一种重新学习的极好机会，除老弱病残者外都应这样做。”随后，全国各地的党政机关纷纷响应，在农村办起“五七干校”，大批人员被下放到农村参加体力劳动。仅中央所属各部委就先后创办了106所“五七干校”，遣送了十多万名下放干部和3.5万名家属，各省市地县开办的“五七干校”更是数以万计。这一“干校制度”前后延续了11年，直到1979年2月17日，国务院发出《关于停办“五七干校”有关问题的通知》。

上山下乡运动则“解决”了城市青年人口的就业问题。据胡鞍钢的研究，自“文革”爆发后，各校“停课闹革命”、高考制度又被取消，因而积累了大量的初高中毕业生，仅66届、67届和68届的初高中毕业生就超过1000万人，他们造成了巨大的就业压力，各行各业停产、半停产，因此不可能再吸收新的就业人口。正是在这样的背景下，1968年12月，毛泽东下达了“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要”的指示，一场轰轰烈烈的“上山下乡运动”全面展开。1966年、1967年、1968年三届在校的初中和高中毕业生——他们后来被通称为“老三届”——全部前往农村。这些被称为“知识青年”的学生被送到云南、贵州、内蒙古和黑龙江等边远地区或经济落后、条件较差的农村。 171



▲ 知识青年上山下乡

在此后的将近10年间，上山下乡的知识青年总人数达到1700多万人，约占全国城市人口的1/10。这是继1961年之后，第二次从城市到乡村的人口大迁移，前者是“大跃进”的后果，这次则是“大造反”的后果。

上山下乡运动改写了整整一代人的命运。40年后的2009年，一位当年的红卫兵和下乡青年邓贤在《南方周末》上写道：“我们这代人一生做了两件大事：第一件事是做魔鬼，把整个社会秩序颠覆，我们做许多亲者痛仇者快的事，实际上危害了整个国家和民族的生机；第二件事就是我们被迫完成了自我历练和自我教育的残酷过程，最后以此完成自我拯救。跟红卫兵运动相比，知青上山下乡运动挽救了我们这一代人，它让我们体验苦难，也认识苦难。”

从1968年的12月起，每天下午的4点08分，北京火车站都有一趟“知青专列”在震耳欲聋的口号和锣鼓声中鸣笛启程，驶往大江南北、长城内外的各个偏远村庄。一位时年20岁的人大附中毕业生郭路生（他后来的笔名是“食指”）坐在开往山西汾阳农村的列车上，写下了激情荡漾的诗句：“这是四点零八分的北京/一片手的海洋翻动/这是四点零八分的北京/一声雄伟的汽笛长鸣。”

任何极端的社会运动都是有后遗症的，当“革命”失去了具体对象的时候，它要么“反击”于自身，要么消弭于悲观，无论如何，这都是与“革命”有同样能量的代价。一年后，贫乏、枯燥而苦闷的农村生活终于露出了它严酷的一面。一首首悲观哀怨的知青诗歌开始在地下流传，其中一首是这样写的：“世上人，讥笑我/精神病患者/我有青春被埋没/有谁同情我。”在9月的一个幽暗深夜，郭路生写下了让他名垂诗史的《相信未来》：“当蛛网无情地查封了我的炉台/当灰烬的余烟叹息着贫困的悲哀/我顽固地铺平失望的灰烬/用美丽的雪花写下：相信未来！”

放眼20世纪60年代中后期的世界，你会发现一个十分奇异的现象：在那几年，陷入狂飙的不仅仅是中国，那似乎是一个“造反者的年代”。

自1945年第二次世界大战结束之后，战后“婴儿潮”一代正集体进入青春期。当有关人类命运的伟大叙事渐渐让位于平庸的商业生活时，这一代青年人表现出了非同寻常的不安，他们在寻找宣泄的出口。哈佛大学的美籍日裔学者入江昭（Akira Iryie）日后评论说，中国的“文化大革命”在某种意义上是一个全球性现象，全世界的青年人都在反对他们的领袖。

在美国，几乎每一所大学都在发生学生游行，他们反对越战，要求性自由，自称是“垮掉的一代”，著名的哥伦比亚大学和加州大学伯克利分校一度被学生“占领”。1968年的4月4日，著名的黑人民权运动领袖马丁·路德·金在一家旅馆阳台上被刺杀，愤怒的黑人在100多个城市发动了抗议示威。

在日本，学生运动也是风起云涌，东京大学的安田讲堂大楼成了一个象征性的城堡，在这里经常发生学生与警察的冲突事件。

到了5月，法国首都巴黎爆发了全欧洲规模最大的学生运动，巴黎大学的学生们集体罢课并占领了大学校舍，警察封闭了校园，学生们在街头筑起街垒同警察对峙。接着，工人举行总罢工，20多万人涌上街头，高呼反政府的口号。学生占领学校，工人占领工厂，水陆空交通停顿，整个法国陷于瘫痪，戴高乐总统被迫改组了政府。

在那些渴望革命的欧美学生中，最让他们醉心的偶像是两个社会主义的领袖。一个是毛泽东，很多人把他的头像刺在手臂上。据1967年2月17日的《纽约日报》报道，《毛主席语录》正风靡全球，它出现在纽约曼哈顿的每一个书店和书报摊上，在日本东京售出了15万册，而在法国巴黎，甚至成了畅销书排行榜上的第一名。[172] 另一个是古巴的切·格瓦拉，他在追随卡斯特罗取得古巴革命胜利后，又跑进南美丛林中继续打游击战。1967年10月，39岁的格瓦拉被美国中央情报局和玻利维亚政府军杀死，谁料这竟让他成了左翼学生运动的“圣徒”，在后来的40多年里，他的一张头戴金五星贝雷帽的头像被印在无数的T恤、咖啡杯、海报和钥匙串上。

1968年的欧美学生风潮没有演变成一场颠覆性的社会革命，如法国政治评论家雷蒙·阿隆所描述的，它最终成了一场发泄情绪的“心理剧”。英国历史学家霍布斯鲍姆在《极端的年代》中给出了解释：其一，日渐富足起来的中产阶级没有成为学生的同盟军，革命失去了必要的社会土壤；其二，知识分子表现出了理性、制衡的能力；其三，也是最重要的一点，西方产业工人的结构发生了本质性的变化。从1965年开始，以出卖体力为主的制造业工人数量开始大幅度地下降，服务业迅速繁荣，“知识工人”成了新的主流，在英国和联邦德国，煤炭和纺织工人的数量在十年间减少了一半。在美国，钢铁工人的人数甚至少于麦当劳快餐连锁店的员工。新型资本主义的产业特征和商业进步轨迹，最终改变了成型于19世纪末期的阶级斗争理论。

在美国的学生运动中，一个叫艾伦·金斯堡的大胡子诗人是青年们的偶像，他最出名的诗歌是《嚎叫》，它的头一句是——“我看见这一代精英被疯狂毁掉。”

很多年后，不同的人读到这句诗歌，会有不同的感慨。[173]

1972 最后的冰期

你的眼睛被遮住了，

你低沉、愤怒的声音，

在阴森森的黑暗中冲撞：

放开我！

——芒克：《太阳落了》，1972年

1972年5月，意大利共产党人、欧洲最著名的电影导演之一米开朗基罗·安东尼奥尼受北京的邀请，前来拍摄一部纪录片。在进入中国之前，他的想象是这样的：中国的沙漠是蓝色的，河流是黄色的，农民们都穿着童话里的衣裳。

香港是安东尼奥尼当年到达中国的前站。在罗湖口岸，他惊奇地看着眼前的景象：一座普通的木桥连接两岸，一边是英国人，另一边是中国士兵，手持钢枪，整齐排列。随行的摄影师卢奇亚诺·都沃里后来回忆说："这种对立非常有意思，一方是西方的世界，另一方是充满神秘色彩的中国。"他装上胶片正要拍摄，安东尼奥尼上来阻止了他。"他告诉我说，我们需要先理解，然后再拍。"随后，摄制小组从广州飞赴北京。当安东尼奥尼和同事们乘坐的飞机降落在北京的停机坪时，舷窗外正在举行一个盛大的欢迎仪式。孩子们手拿鲜花和彩带，跳着舞蹈，喊着欢迎口号。中国朋友的热情令摄制组一行很开心，不过很快，他们发现人群不是在欢迎他们，那一天，人们欢迎的是非洲索马里的主席西亚德。

在安东尼奥尼看来，中国"是一个巨大的，不为人知的国家"，这样的认知差不多能够代表当时整个的西方世界。他在中国工作了一个多月，拍摄了北京、上海、河南红旗渠和苏州等地，最终剪辑完成的影片就定名为——《中国》。在整个拍摄过程中，意外的状况时常出现。

红旗渠是河南省林县在20世纪60年代兴修的著名的水利工程，从1960年2月动工，到1969年7月建成，近20万农民在极其艰难的施工条件下，逢山凿洞，遇沟架桥，削平了1250座山头，架设151座渡槽，开凿211个隧洞，蜿蜒70公里，宛若一条"人工天河"。这个人力创造的奇迹让意大利人惊叹不已，在一座石头垒成的村庄北小庄，安东尼奥尼告诉陪同的中方人员，这里是我明天的拍摄地。第二天当他

带着剧组去时，他发现村里的灰土墙被石灰粉刷一新。安东尼奥尼非常吃惊，他拒绝拍摄，对他来说，眼前发生的一切是一场闹剧。卢奇亚诺说：“可怜他们工作一个晚上，让村庄焕然一新。但是我们不想改变什么，我们只想成为1972年中国的见证人。”



▲ 红旗渠

在拍摄红旗渠的那几天，摄制组发现有一群农民急匆匆地走在路上，

行动举止异常，于是他们举着机器跟了过去，结果来到一个自发的集贸市场，人们带着自产的粮食、家禽和自制的食品，在那里做起了买卖，这在当时属于投机倒把，显然是违法的。这个小小的市场非常紊乱和肮脏，货物参差不齐，人们脸上流露着明显的不安。

卢奇亚诺还回忆了另外一个细节："当时我们无论在哪里，总是时不时地听到一个声音在唱，大喇叭里总是传来这些歌曲。我们拍摄下来，但我们不知道那些讲的是什么……他们带我们拍摄了养殖场的猪圈，我拍了。拍摄的同时，大喇叭里播着响亮的歌曲，影片就是这样剪辑完成的。我们后来才知道那首歌说的是'中国人民昂起头'，我们应该删掉它，可是我们并不知道。这种对立冲突由此产生了非常大的危害，仿佛我们在藐视中国人民。"



▲ 尼克松访华

当《中国》在西方公映后，安东尼奥尼马上成了不受欢迎的人，亲华的观众看后，指责他"丑化中国"；排华的观众看后，则说他在"美化中国"。1974年1月30日，《人民日报》刊文《恶毒的用心，卑劣的手法》，将《中国》定为反华影片。作者指责说："凡是好的、新的、进步的场面，他一律不拍或少拍，或者当时做样子拍了一些，最后又把它剪掉，而差的、落后的场面，他就抓住不放，大拍特拍。"到6月份，人民文学出版社结辑出版《中国人民不可侮——批判安东尼奥尼的反华影片〈中国〉文辑》。一直到30年后的2004年，这部纪录片才第一次在中国公开放映。

尽管结果让人很不愉快，不过，意大利人受到邀请这件事情，还是表明一些新的变化正在发生。

就在安东尼奥尼来拍片的半年多前，1971年9月13日，替代刘少奇成为党的第二号人物的林彪乘飞机出逃，摔死在蒙古国境内，他的一批党羽相继被捕。10月25日，第二十六届联合国大会通过决议，恢复中华人民共和国在联合国的合法权利，这意味着中国在时隔22年之后重新回到了国际大家庭。1972年2月21日，美国总统尼克松抵达北京访问，当天下午毛泽东会见了他，一周后，《中美联合公报》在上海发表，长期尖锐敌对的中美关系开始走向正常化。9月，日本首相田中角荣访问北京，中日关系随之冰解。

经过了五六年的大折腾，国民经济陷入了长期低迷的状态，商品供应极度贫乏，极左的江青、张春桥及王洪文等人只会搞政治运动，实在不懂经济，于是，被打倒的技术领导和中央干部们又被召了回来。

在吉林乡村当木匠的陈祖涛是在路边被“捡”回来的。1971年的11月，他带着村里的大车去城里的一家标准件厂拉废料，路上偶遇一位老同事，这才被重新“发现”。几个月后，陈祖涛重新回到了二汽，他回忆说：“我不是发誓不再搞汽车工业了吗？但是回到二汽一看，都是熟人呀，熟悉的环境呀，我的心又软了，就接着干上了。”

陈祖涛看到的是一个让人伤心的汽车厂，自“文革”爆发以后，二汽就被武汉军区接管，这里日日在上演劳民伤财的荒唐剧。

为了响应“工业学大庆”的号召，军管小组提出要发扬“干打垒精神”。原本用红砖建成的厂房被认为是“资本家的工厂”，于是全部扒掉，换成“干打垒”的墙体，这一建就是60万平方米。这种厂房用材粗糙，质量低下，根本不适合当制造汽车的车间，可是谁也不敢提出异议，这种“干打垒”做法还被当成经验在全国进行了推广交流。 174

1973年，陈祖涛代表二汽去北京开质量问题座谈会，谈及“干打垒”车间，国务院副总理李先念问：“祖涛，你看该怎么办？”陈祖涛脱口而出：“唯一的办法就是推倒重来。”在场的人均大惊失色，陈祖涛心想，我反正是劫后余生，大不了再回去当木匠。李先念沉吟良久，然后说：“有的可以留做仓库，有的可以推倒重建。”这件事很快被已经升任中共中央副主席的王洪文知道，他在一次会议上说：“二汽有人把‘干打垒’拆了，重新搞了一套厂房，这是对文化大革命的否定。”陈祖涛顿时又大难临头，好在李先念暗中力保，他才没有被上纲上线地批斗。

军管人员除了用“干打垒”建汽车车间之外，在生产经营上更是蛮干瞎干。搞产品设计的时候，他们提出要依靠工人阶级制造“政治车”，实行“三不要”，即不要工程师、不要大学生、不要个人签名，理由是不能依靠资产阶级知识分子，设计者签名是为了个人树碑立传。在制定生产任务的时候，他们更是不讲流程，一味地强调速度和产量，高喊“就是用牙啃，也要把车啃出来，这是死命令”。

就这样，一辆辆没有工程师参与设计、“用牙硬啃出来”的汽车被生产出来，其质量的糟糕是可以想见的。二汽的车几乎出厂没多久就发生毛病，而且屡修屡坏，群众编出顺口溜嘲笑说：“远看摇头摆尾，近看龇牙咧嘴，停下来漏油漏水。”陈祖涛回厂后，才逐渐恢复了产品试验、检验等规章制度。

1973年2月，在江西鹰潭下放劳动的邓小平接到了回京的通知，3月，他被恢复国务院副总理的职务。4个月后，陈云也从江西石油化工机械厂被调回北京。他们协助重病在身的周恩来重振国纲。

邓小平、陈云复出后，最重要的一个经济决策是，重启“吃穿用计划”，主持了新中国的第二次大规模设备引进。

在“备战备荒”的经济战略走到了尽头之后，如何让老百姓吃饱饭、穿暖衣，成了很迫切的问题。

作家张贤亮很苦涩地回忆说：那时候，每两个月才分配给我们每人一市两食油，请读者设想一下如果你是单身一人，用什么器皿来盛这比一口口水还少的食油，还要在60天中每天炒菜都能倒一点出来？我保证你想象不出，但具有大智慧的我，很快就找到了最好的窍门：用眼药水瓶子！这样，每顿饭我都能滴出一滴。 175



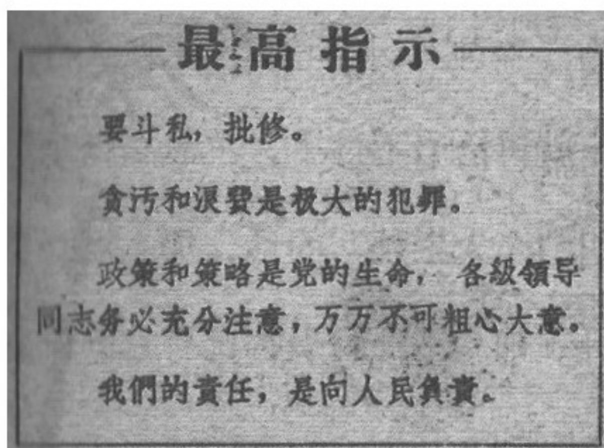
四 会 县

固定粮油供应証（单户）

有效日期19 年4月——1970年3月止

发証日期19 年 4 月 1 日

发証 所 居住地点：



最高指示

要斗私，批修。

貪污和浪費是极大的犯罪。

政策和策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，万万不可粗心大意。

我們的責任，是向人民負責。

▲ 四会县固定粮油供应证

在相当长的时间里，人们为能够穿上一件新衣服而愁白了头，当时有很多流行语描述这种景象，譬如“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”，“老大穿新的，老二穿旧的，老三穿补的”。中央电视台主持人敬一丹在《我管布票的日子》一文中回忆[176]：“在种种票证中，情有独钟的是布票，每年发一次，一发下来一大张一大张的，花花绿绿的，像邮票一样有小孔，能撕开。有10尺一张的，5尺一张的，还有1寸的。数这些布票时，眼睛、手、心都是在享受。那时我也算是正值妙龄，可经常穿着爸爸穿旧的、肥大的、4个兜的蓝布制服。弟弟从出生总是穿姐姐、哥哥穿小的衣服，衣服上总是这一个窟窿，那一个三角口。妈妈曾用我和姐姐小时的两件旧红格子外套，改做了4件棉坎肩，4个儿女一人一件，最小的那件是用28块布角拼成的。”

当时，中国纺织工业的原料是以棉花为原料的天然纤维，而棉花产量长期徘徊在年产4000万担的水平上，1971年的棉花产量为4300万担，比上一年还减产了7.6%。纺织部曾经主持开发化学纤维，但是合成纤维的技术问题始终解决不了，用涤纶布制成的衣裤被称为“的确良”，尽管这种面料很不透气，但是看上去挺括滑爽，耐穿易干，在当时几乎一衣难求。

1972年1月，国家计委向国务院递交《关于进口成套化纤、化肥技术设备的报告》，其中拟从法国和日本进口四套化纤装置，约需2.7亿美元，进口后每年可生产合成纤维24万吨，可织布40亿尺。报告特别拿“的确良”来计算，“其中‘的确良’（涤纶）的产量总数将达到19亿尺，城乡人民对‘的确良’的需要，将进一步得到更好的供应”。这个报告很快被批复同意，4套化纤设备被选定在上海的金山卫、辽宁的辽阳、天津的北大港和四川的长寿县。这是继20世纪50年代初的苏援“156工程”后，中国又一次向国外采购巨额的技术设备，西方国家闻风而动，法国总统蓬皮杜为了价格问题还亲自出面与中国方面沟通。

到1973年1月，国家计委再递交《关于增加设备进口、扩大经济交流的请示报告》，提出动用外汇43亿美元，集中进口一批成套设备和单机设备。这个方案的用汇总额（包括利息）后来增加到51.8亿美元，折合人民币214亿元。在1972年，全国的基本建设总投资不过412亿元，引进计划就占去了一半多，可见当时的决心之大。

这个报告在后来的4年内得到了落实，共引进26个成套设备项目，其中化纤4套，石化3套，大化肥13套，烷基苯1套，大型电站3套，钢铁2套。在邓小平的亲自督办下，所有项目的平均建设工期为3年8个月——而在过去的一段时间里，受政治运动的干扰，大型项目的平均建设工期为11年。北方曾流传一个顺口溜，描述的是天津拖拉机厂的

建设："天拖天拖天天拖，大姑娘拖成了老太婆，8年打败了小日本，10年建不成个天拖。"

这一次大规模的设备引进对于国民经济的意义是决定性的，它改变了"备战优先"、"三线优先"的战略，重新把投资的重点放在民生产业——与"吃穿用"相关的化纤、化肥和烷基苯项目就占了18个，占全部投资总额的63.8%，而且大半布局于东部沿海和长江沿岸地带。新建成的天津石化厂、辽阳石化总厂、上海石化总厂、北京石化总厂、沧州化肥厂、广州化肥厂、南京烷基苯厂、天津大港电厂、唐山陡河电厂以及武汉钢铁厂、南京钢铁厂的扩建工程等，都成为重要的工业项目，为日后的经济复兴打下了不可忽视的基础。

在某种意义上，20世纪70年代初期的这次引进工程可以被看成是1978年对外开放的一个前奏——尽管它被打断了几年。甚而言之，它是新中国经济第一次无意识地呼应了全球化浪潮的冲击，在世界性的产业梯级转移运动中，中国即将成为东亚四小龙之后的又一个被转移地区。据经济学家杨小凯的分析，1972年的这次进口工程在日后发展为一种进口替代战略，它一直延续到20世纪90年代中期。不过，杨小凯也进一步指出，这种战略是以公有制计划经济的制度来模仿私有制和自由市场创造的新工业化模式，成套的新设备及新技术被大量引进，但资本主义的法律制度、财产权结构、市场制度和相应的激励机制却仍然被视为洪水猛兽。对后者的吸收将是很多年以后的事情了。177

在大胆引进设备的同时，国务院还对无比涣散和无序的企业管理进行了整顿，国家计委起草了《关于坚持统一计划，加强经济管理的规定》，明确要求企业恢复和健全岗位责任制、考勤制度、技术操作规程、质量检验制度，厂长要抓产量、品种、质量、原材料、燃料动力消耗、劳动生产率和成本利润等七项指标。



▲ 工人成了权威

复出后的陈云此时主抓他熟悉的外贸工作。他提出："我们对资本主义要很好地研究……过去我们的对外贸易是75%面向苏联和东欧国家，25%对资本主义国家，现在改变为75%对资本主义国家，25%对苏联他们。"[178] 国门关闭太久，几乎所有的人对外面的世界都是两眼一抹黑，陈云特地出了10道题目，让银行部门拿出数据来，这些题目包括："西方各国从1969年到1973年的货币发行量多少？外汇储备多少？其中黄金储备多少？现在世界黄金年产量多少？800亿欧洲美元都分布在哪些国家和地区？作为经济繁荣、衰退、危机的标志，工业除了钢铁之外，还有哪些行业？西方各国度过危机的办法是什么？每次危机间隔时间多少？美国1973年对外赤字多少？对外国银行给我们的透支便利的利害估计，等等。"从这些题目的开列可见，刚刚劳动改造归来的中国领导人的确是从ABC开始，重新了解世界。

就是在1973年，亲手把上海证券交易所关掉的陈云在资本主义的交易所里试着游了一回泳。

这年4月，中国粮油食品进出口总公司布置香港华润公司所属的五丰行，尽快购买原糖47万吨。当时国际市场的原糖求大于供，货源紧张，中国一旦求购，必将刺激价格上涨。陈云指令五丰行通过香港民间商人，先在伦敦和纽约的原糖交易所购买期货26万吨，平均每吨82英镑，然后，立即向巴西、澳大利亚等国买进现货41万吨，平均每吨

89英镑。中国的求购信息传出后，交易所的期货价格果然大幅上扬，涨至每吨105英镑。陈云再指令将所持期货尽数抛出。经过这番交易，五丰行和香港商人共赚进300万英镑。

事后，陈云专门就此事报告国务院，他写道：“对于商品交易所，我们应该研究它，利用它，而不能只是消极回避。”

发生在1973年的这些经济事件，充满了多年未见的清新气息，这一年的工业总产值增长了9%，粮食和棉花收成分别增长了10.2%和30.8%，财政收入也增长了4.6%，各项经济数据都是让人振奋的。可是转眼到1974年，政治空气突然又变得紧张起来。

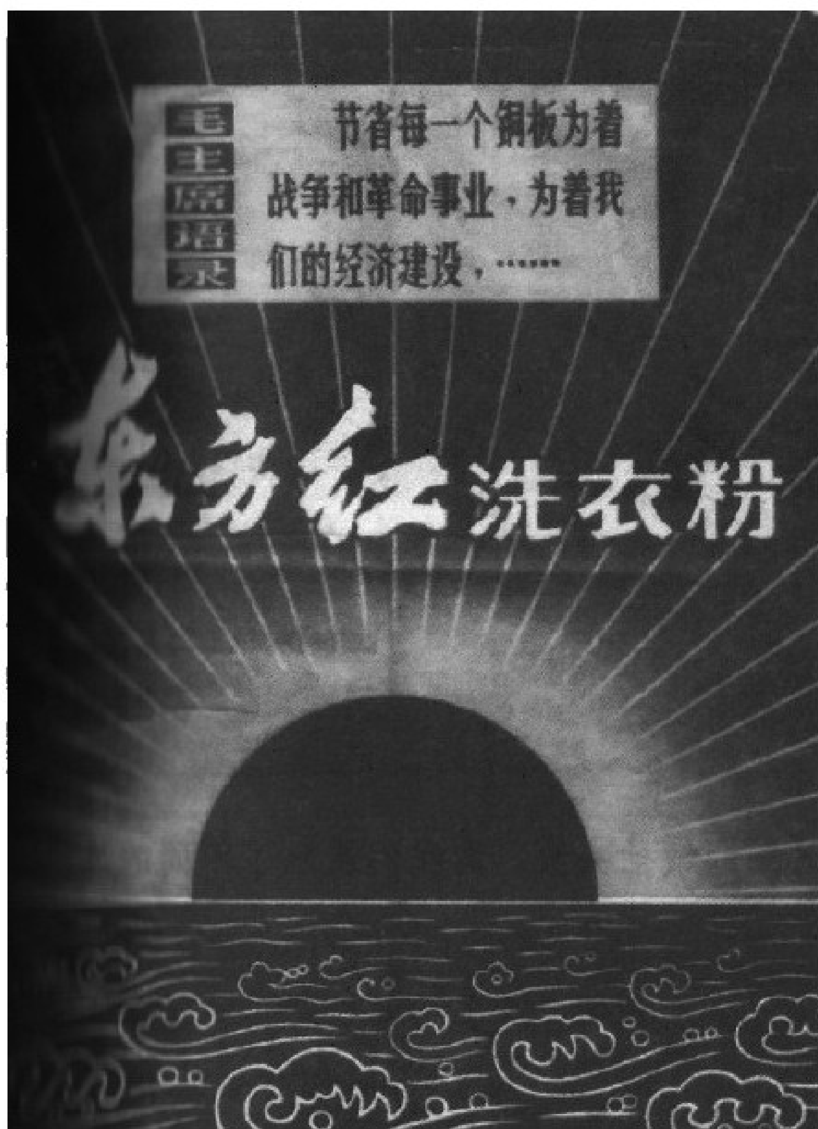
1974年1月1日，《人民日报》发表元旦社论，称“在政治思想战线，无产阶级和资产阶级的斗争是长期的、曲折的，有时甚至是很激烈的”。从此，一场名为“批林批孔”的政治运动拉开了序幕，江青称之为“第二次文化大革命”。它以批孔子和林彪为主题，延伸为批“周公”和“宰相儒”，矛头实指主持中央日常工作、重病缠身的周恩来。过去一年里的经济投资及对外合作活动，都被指责为“洋奴主义”。

当时被拿来大做文章的是“蜗牛事件”、“更新轮事件”和“风庆轮事件”。

1973年11月，为了引进一条彩色显像管生产线，第四机械部的12个专家组团到美国康宁公司考察。就在即将登机回国的机场上，一位康宁公司的雇员扛来一个箱子，取出一个个包装得很好看的硬盒子，分送给中国的客人。专家们打开一看，是每人一个玻璃蜗牛，根据盒内的说明，售价每个55美元。

到“批林批孔”运动开始后，有人便写信告状，说代表团在美考察时，康宁公司为了讽刺挖苦中国的“爬行主义”，送给代表团每人一个蜗牛。江青大喜，以为抓住了一个好典型，她亲自赶到四机部发难，说：“那个蜗牛在哪里？拿来给我看，中央要它作展览。”她还指示外交部向美国驻华联络处发照会提抗议，把蜗牛送回去，“对美帝国主义的挑衅坚决回击”。

四机部赶紧向美方去电质询，得到的回复是：“康宁公司没有任何讽刺挖苦的意思，目的只是想讨好中国人，希望中国买他们的技术，蜗牛只是圣诞节的一种传统礼品，没有爬行的概念，蜗牛代表吉祥，美国还有歌颂蜗牛的诗歌。”这样的解释当然不被接受，彩管生产线的引进被勒令中止，一直到5年后的1979年才得以恢复。



▲ 典型“文革”特色的商品

在紧张的氛围中，各部委纷纷清查所收到的各种外国礼物，其中又查出日本人送的乌龟和黄牛，前者被认定是一种“赤裸裸的污辱”，后者则是在暗讽中国“老牛拉破车”。

所谓的“更新轮事件”和“风庆轮事件”互相关联，而且同样荒唐。

我国造船能力长期严重不足，自造船舶只能满足1/10的需要，周恩来主张造船和买船并举，并在1973年动用外汇购买了一批外轮。

“更新轮”是上海海运局向西方国家购进的万吨轮，原本是一艘可载客270人、装货8000吨的“邮船”。张春桥等人把它定为“崇洋媚外、投降卖国的典型”，在报章上大肆批判，说它的“每一块铁板上都散发着资产阶级的臭气”。这艘邮船被停泊在黄浦江上，当做“展品”供人们参观和控诉批斗。

为了与引进的“更新轮”形成对比效应，张春桥等人又挖出了“风庆轮”典型。

风庆轮是上海江南造船厂于1973年建造成的一艘万吨轮。交通部所属的中国远洋运输公司买下该轮后认为，它的主机性能不适于远洋航行，只适合在近海航行。“批林批孔”运动开始后，江南造船厂的造反工人和风庆轮海员贴出大字报《远洋公司还是崇洋公司》，指责交通部的鉴定崇洋媚外，看不起中国工人，强烈要求风庆轮远航。交通部被迫同意风庆轮远航罗马尼亚。

张春桥等人抓住这个事情大做文章。

风庆轮在远航途中，主机不断发生故障，险情频出，相关实情被刻意隐瞒。1974年的9月底，风庆轮终于“胜利”归来，上海的《解放日报》马上刊文《乘风破浪胜利前进——从风庆轮首航远洋归来赞自力更生方针的伟大胜利》，将造船与买船对立起来，认定“造船不如买船，买船不如租船”是一种“洋奴哲学”，是一条卖国主义路线，“风庆轮不是一条船的问题。风庆轮的远航是整个政治斗争的一个组成部分。造船的斗争和整个路线斗争是紧密联系的”。江青更是公开致信在京的中央政治局委员，十分激烈地认为：“看了有关风庆轮的报道后，引起我满腔的无产阶级义愤。试问，交通部是不是毛主席、党中央领导的中华人民共和国的一个部？国务院是无产阶级专政的国家机关，但是交通部却有少数人崇洋媚外，让买办资产阶级思想的人专了我们的政……这种洋奴思想爬行哲学，不向它斗争可以吗？”

从10月到11月间，围绕“风庆轮事件”，江青等人举办了上百场报告会，发动20多万人上风庆轮参观，还组织《歌唱风庆轮》的专场歌咏大会。在10月17日晚上的政治局会议上，江青、张春桥借“风庆轮事件”向周恩来、邓小平等发难，逼迫中央政治局成员当场表态。邓小平忍无可忍，愤然离开会场，张春桥在他身后嘲笑说：“早就知道你要跳出来，果然跳出来了！”

为了鼓动基层再次“造反”，江青等人还提出“不为错误路线生产”、“宁长社会主义的草，不栽资本主义的苗”等。这些口号呈现出越来越强烈的“反智”倾向。在这期间，最极端的事情是，他们还推出了一个“白卷英雄”的典型人物。

在1973年前后，经周恩来等人的提议，多年停止招生的大学开始以政治推荐和书面考试的方式重新招收学生，其中最积极的就是上山下乡的知识青年，他们被统称为“工农兵学员”。这一年8月10日，《人民日报》刊登报道《一份发人深省的答卷》，讲述了这么一件新鲜事：这一年6月底，辽宁省兴城县白塔公社枣山大队第四生产队队长、下乡知识青年张铁生参加大学招生考试，在物理化学的考卷上，他没有做出一道题目，交了白卷，同时，他却在试卷的背面写了一篇600多字的“致领导信”。他写道，“对于那些多年来不务正业、逍遥浪荡的书呆子们，我是不服气的，而且有着极大的反感，考试被他们这群大学迷给垄断了，在这夏锄生产的当务之急，我不忍心放弃生产而不顾，为着自己钻到小屋子里面去，那是过于利己了吧。如果那样，将受到自己与贫下中农的革命事业心和自我革命的良心所谴责。”



▲“备战备荒”的经济战略走到尽头

张铁生被认为是反对教育战线“资产阶级腐朽路线”的时代典范，是一个具有路线斗争觉悟的反潮流英雄，各地纷纷提出“不做分数的奴

隶”、“分数面前人人平等不能重演”、“智育第一害死人”，这股反知识、反理性的政治思潮让刚刚有点恢复的教育秩序再次大乱。

在极左路线的种种干扰下，虚弱不堪的宏观经济再受冲击，1974年的工农业总产值仅比上一年增长1.4%，大部分工业产品产量没有完成计划，财政收入再度出现赤字。

极左集团在城市里反对国际合作，在农村，则再次掀起了“割资本主义尾巴”的运动。

自从“文革”开始后，中央三令五申严厉禁止任何私人的自由买卖活动，人民公社定期检查农民的自留地和私人喂养的家禽，看看是否偷偷扩大了面积或超过了公家规定的头数。把自养的家禽偷偷拿到市场上出售是一种投机倒把的行为，将受到严厉的惩治。可是，正如安东尼奥尼在河南林县偶尔发现的，到20世纪70年代中期，发生在农村的自由集贸活动已经呈半公开化的状态，而在极左的人看来，这些正是应该坚决割掉的资本主义的“小尾巴”。

1974年，已经当上国务院副总理的原大寨村支部书记陈永贵到福建省晋江市视察，在一个叫石狮的小渔镇里，他看到了让他大吃一惊的景象：光天化日之下，在当地的农贸市场，一群仿佛是从地下冒出来的小商小贩乱糟糟地挤作一团，人们在各种各样的摊点前兴奋地交谈着，彼此讨价还价。据当地干部统计，当时在石狮镇有上千名个体商贩在街头摆摊设点，其中绝大多数是无照经营。

由于道路狭窄，来来往往的小商贩们造成了交通堵塞，以至于陈永贵的专车竟无法顺利通行。陈永贵触景生情，说出了一句后来在全国广为流传的话：“这是资本主义挡住了社会主义的路，堵不死资本主义的路，就迈不开社会主义的步！”

很快，石狮成了全国“割资本主义尾巴”的反面典型。据当时的排查记录显示，在所有的投机倒把分子中，非法获利万元以上的就有11人，非法获利5000元以上的14人，千元以上的54人，这些人都受到了惩罚，有的被关押判刑，有的被抄没家产。北京的电影制片厂专门来这里蹲点拍摄，制成了一部长达28分钟、名为“铁证如山”的新闻纪录片。从留存至今的镜头中，可以看到混乱而肮脏的自由市场交易画面，一个个看起来惊恐如鼠的小商小贩，影片的画外音以泰山压顶般的口气怒斥道：“石狮的资本主义小摊小点有993个，日成交额达60万元！这里乌七八糟、臭气冲天！……自由买卖是资本主义，你们自由买卖了，你们是资本主义；烧香拜佛是封建主义，你们烧了拜了，你们是封建主义。瞧，铁证如山！”

后来的史家当然给予了石狮完全不同的定论。在1978年之后，正是福建的晋江地区、广东的潮汕地区以及浙江的温州和台州地区，成为私人经济率先活跃起来的发源地。

1974年12月3日凌晨，顾准在昏暗和寂寞中去世。在过去的几年里，他经常咳血，并有低烧，但是医生一直把这些症状当做气管炎来治疗，当最终确诊为肺癌以后，已是无药可治的晚期。

从“文革”开始之后，顾准与中科院经济所的同事们被集体下放到干校劳改。那些日子，无论是夏天还是秋天，他头戴宽边草帽，脚上穿着破绿军鞋，整天奔忙在贫瘠坚硬的田地上，做着毫无效率可言的农活。据吴敬琏的回忆，在当时，顾准“痰中带血”，身体已经出现了恶化征兆。他瘦弱的身影在辽阔的华北平原上显得那么的无力和可笑，没有人知道，在这具已经被抛弃的躯体内正流淌着一股倔犟而清醒的血液。

一个比他小十多岁的研究员吴敬琏，与顾准成了莫逆之交。吴敬琏的政治定性是“帽子拿在人民手中的反革命分子”，他开始对“文化大革命”的真实意图产生了怀疑，而顾准显然看得更加深远。吴敬琏日后回忆说：“顾准总是说，这不只是那几个人的问题，对于中国为什么在20世纪都已过去了一半的时候还会发生‘文化大革命’这样的怪事，需要放到整个历史发展的背景下去观察。”[179]

这时候的顾准，早已经不是过去的那个顾准了。苦难让这个人的灵魂变得更加的纯净，而思维的深度更是让他超越了所有的同时代人，这位早年的会计学教授、上海市财税局长不再满足于所谓的“专业”。在1971年7月17日的日记中他写道：“会计一道，不想再碰，20年前旧业，也不想再操了。”顾准开始向上追溯，他研究先秦的韩非子、荀子，研究中世纪以来的法国革命史，进而上溯到希腊的城邦制度。他想要搞清楚人类在追求民主制度时所面临的种种抉择与思考方式，这种富有穿透力和强大时空坐标感的钻研，让他的思考力变得愈加锐利，他对诸多寻常事件的看法已信手拈来，皆成智珠。某次，一位棚友购得一本《天演论》，视为宝物，顾准拿来“粗读一过，颇多感触”。他的感触是：“（此书）归根到底，无非强调人定胜天一语，而于政治则为舍己为群，一反利己即利人之说，持其论，可以破民主个人主义，而归于集体英雄主义，此集体英雄主义锋芒所向。并非人事，特为自然。循是推论，则凡违此义者，都与人类本身之目的不合，而为人类之异己分子，阶级斗争不可废，且永不可废，根据悉在此。”[180] 自从《天演论》被翻译到中国后，从没有人以这样的角度来解构这部一直被奉若真理的作品，顾准却从中尖锐地看出了植根于国民精神深处的对专制的膜拜，他的思想如一把薄如素叶的手术刀，准

确而干净，举手一试，万物颓然。

1971年8月，顾准以“十年来的苏联经济”为题写道：“他们的经济是有发展的，但是，这仍是备战经济体制的发展，而且是一种极其笨拙的、悉索敝赋的以供军备的那种发展，一句话，斯大林主义的经济体制，对他们已经积重难返，成了不治之症了。”他进而说：“本因为如此，所以，他们的经济体制本质上是一种浪费和窒息的制度，用在军费与基本工业扩展上的比例很大，用于增加消费基金的数额，永远跟不上工资的增加……我想，在看得见的将来，这个看来都难受的体制还是会歪歪斜斜地向前走，但是会有一种力量来推翻这个令人窒息的制度。”[181]

顾准是1972年夏天回到北京的。他的妻子汪璧已经在4年前自杀，而子女们与他断绝了父子关系。他只好住在中科院的一间斗室中。在生命的最后两年里，他天天跑北京图书馆，大量阅读与做笔记，为一本名叫“希腊城邦制度”的书作准备。

这是一个为抽屉而写的伟大作品，顾准根本不知道有没有出版的那一日，他的工作动力来自天地间一个冥冥的召唤。他以数十万言冷峻的笔墨，深刻地分析了城邦制度与“东方专制主义”的区别，“在全面比较中西文明的基础上探索人类社会发展的轨迹”。他的书中写道：“地上不可能建立天国，天国是彻底的幻想，矛盾永远存在，所以，没有什么终极目的，有的，只是进步。”[182] 这位早年狂热的理想主义者终于在历经劫波之后脱胎换骨，回归为一个理性、中庸、信奉渐进的经验主义者，在一个接一个昏暗难眠的夜晚，他将毕生的愤怒铸成了一个个带血的汉字。顾准不知道的是，几乎就在他埋头工作的同时，匈牙利的经济学家亚诺什·科尔内（János Kornai）正在创作《反均衡论》（1971年）和《短缺经济学》（1980年），而写出过《通往奴役之路》的英国人哈耶克正因他捍卫自由市场经济的主张成为西方声名最隆的经济学家，他将在1974年获得诺贝尔经济学奖，在全球思想界，对僵硬的计划经济制度的彻底清算已经进入了倒计时。

顾准晚年一直对自杀的妻子念念不忘，他的同事骆耕漠曾回忆一个细节：“1973年前后，记得我刚补发了工资，我请顾准到莫斯科餐厅吃饭，回来时太阳落山了，他说，我们走条近路回去吧。其实路也不近，走到一座楼前，他眼睛望着楼上一个窗户，默默地停了好长时间。我才知道，他是特意到汪璧住过的地方凭吊，汪璧是在这里自杀的。”[183]

1974年11月，医生在顾准的痰液培养结果中发现了癌细胞，顾准自知末日降临。当时，那场“文革”浩劫似乎还没有任何终结的迹象。就

在秋风萧瑟中，顾准把44岁的“干校棚友”吴敬琏叫到病房，他冷静地说：“我将不久于人世，而且过不了多久就会因为气管堵塞说不出话来，所以要趁说得出话的时候与你作一次长谈，以后你就不用来了。”[184] 在这次长谈中，顾准认为中国的“神武景气”[185] 是一定会到来的，但是什么时候到来不知道，所以，他送给吴敬琏4个字，“待机守时”。顾准在遗嘱中把自己的遗稿分为两部分，其中“有关希腊史部分交给吴敬琏同志”。这可以被看成是一个思想家对另外一个思想家的衣钵传承。十多天后，顾准去世，吴敬琏亲手把他推进了阴冷的太平间，这位日后中国最有影响力的经济学家回忆说：“这是我有生以来第一次亲眼目睹一个活生生的生命悄然而逝。而消逝的，竟然是这样一个疾恶如仇却又充满爱心、才华横溢、光彩照人的生命，不能不使人黯然神伤……我在回家的路上就是觉得特别特别冷，觉得那是一个冰冷的世界，顾准就像是一点点温暖的光亮，但是他走了，然而我想，他还是给我们留下了光亮。”[186]

顾准最终成了那个没有到达目的地的人。十多年后，他被认为是一个“卸下肋骨点燃光明的烈士”，他用自己的苦难讲述了生命的坚强、丰富和宽广，讲述了绝望的不存在。自1952年之后，他就被那个时代所抛弃了，随后的22年里，他的生活凌乱而惨淡，他的身份卑贱而可鄙，他的声音低微而怯弱，他被昔日的同志所厌恶而显得多余。但是最终，他的存在成为那个时代的最后一抹尊严。[187]

1973年10月，中东地区的以色列与阿拉伯国家之间爆发战争，后者为了反对美国支持以色列，集体提高原油价格并威胁停止对美国供油，从而直接引爆了全球性石油危机，这也是人类经济史上的第一次石油危机。国际市场的石油价格从每桶3美元猛涨到12美元，仅提价一项使阿拉伯国家的石油收入由1973年的300亿美元，猛增到1974年的1100亿美元。

石油价格暴涨触发了第二次世界大战之后最严重的全球经济危机。日后持续三年的石油危机对发达国家的经济造成了严重的冲击，物价攀升，经济萧条，失业率大幅提升，美国的工业生产因此下降了14%，日本的工业生产下降了20%，所有工业化国家的经济增长都明显放慢。在西方经济史上，这场危机意味着战后统治政商界长达30年之久的凯恩斯主义的阶段性终结，因为，事实与凯恩斯主义的基本理论发生了矛盾：通货膨胀不可能与大规模失业同时发生。各国政府意识到了财政限制及控制货币供应量的重要性。这一共识的逐渐形成，直接导致了几年后信奉自由市场的“里根-撒切尔”主义的诞生。

在这场危机中，还伴生出了另外一个景象：石油资源丰富的社会主义苏联成了意外的获益者。据霍布斯鲍姆在《极端的年代》中记述，从

20世纪70年代初期到1980年，苏联向西方国家大量出口石油，其比例从占出口总额的18%猛增到32%。“黑色黄金”所带来的滚滚财富让早已陷入困境、被顾准诊断为“不治之症”的计划经济体制突然找到了一个硕大的“救生圈”。如霍氏所分析，“从此，苏联政府根本放弃了任何认真的尝试，以挽回显然正在走下坡的经济，在世界市场上购买小麦喂饱百姓，比在自家努力下解决农业生产问题容易多了”[188]。也就是从此开始，腰包满满的苏联与美国展开了长达15年之久的军备竞赛，直至1990年苏联解体。日后来看，当改革被放弃的时候，石油变成了一个“诅咒”。

对中国而言，这场石油危机的影响也是深远的。在能源价格上扬的压迫下，发达国家开始产业升级，并谋求更大规模的全球化贸易，经济的实际利益超越了意识形态的分歧。一直被排斥和“遗忘”的中国显然成了一块最诱人的处女市场。这种势能的出现，为正在艰难地打开国门的中国，创造了一个十分有利的发展空间。周恩来、邓小平等人在1973年启动的大规模设备引进工程事实上正顺应了这一潮流。

在决定性的时刻到来之前，中国还将经历一段难熬的岁月。

进入1975年之后，周恩来病重住院，邓小平主持中央日常工作。他与江青等人的斗争日趋白热化。邓小平多次表达了破釜沉舟的决心，他说：“老干部要横下一条心，拼老命，‘敢’字当头，不怕，无非是第二次再被打倒，不要怕第二次被打倒，把工作做好了，打倒了也不要紧，也是个贡献。”后来在1982年，他回顾说：“说到改革，其实在1974～1975年我们已经试验过一段。1975年我主持中央常务工作，那时的改革，用的名称是整顿，强调把经济搞上去，首先是恢复生产秩序。不久，我又被‘四人帮’打倒了。”从数据上看，尽管受到很大的干扰，不过在邓小平等人的整顿政策下，国民经济又出现了反弹，1975年的工农业总产值增长了11.9%，是10年来增长最快的一年。

1975年12月，江青、张春桥等人发动“批邓、反击右倾翻案风”运动，再次把邓小平打倒。

这时，国家飘摇，局势动荡，中国走到了一个无比微妙而重大的十字路口。

1976 转折的前夜

团泊洼，团泊洼，你真的这样静静的吗？

全世界都在喧腾，哪里没有雷霆怒吼，风云变化！

——郭小川：《团泊洼的秋天》，1976年

1976年，从一开始就被证明是一个绝不平凡的年份。

在这一年，中国三位最重要的政治家相继去世。1月8日，国务院总理周恩来逝世；7月6日，人大常委会委员长朱德逝世；9月9日，中共中央主席毛泽东逝世。时年55岁、当过毛泽东的故乡湖南省湘潭县县委书记的华国锋被指定为接班人。

3月下旬至清明期间，北京天安门广场爆发群众自发悼念周恩来的行动。民众对极左路线的愤懑在这里得到了极大的宣泄，一首匿名诗歌迅速风靡全国："欲悲闻鬼叫，我哭豺狼笑。洒泪祭英杰，扬眉剑出鞘。"[189] 诗句犀利，直指反周的江青、张春桥等人。还有人在天安门观礼台上挂了一条很有点幽默感的横幅："要深入批邓：小平同志，你拿那么高的工资，不出来工作不行咧！"这场群众行动被定性为"天安门反革命事件"，邓小平成"幕后主使"，他因此被撤销党内外一切职务，保留党籍，以观后效。

7月28日，河北唐山发生里氏7.8级强烈地震，唐山城全毁，余震波及北京、天津，累计死亡24.2万人，重伤16.4万人，全球震惊。

10月6日，华国锋与叶剑英等军队老帅配合，对江青、张春桥、王洪文和姚文元四人实行隔离审查，他们被称为"四人帮"。对这个极左集团的全面清算，是共和国历史上一个十分重要的政治事件，也是国家发展战略出现重大转折的标志。



▲ 唐山大地震中严重受损的火车轨道

受到自然灾害及政治波动的影响，1976年的工农业总产值只比上年增长了1.7%，远远低于计划要求的7%～7.5%，国家财政收入也出现了29.6亿元的赤字。在国家投资拉动为主要手段的计划经济体制下，政治斗争是经济波动的主要影响因素。从1965年到1976年，中国共出现4次经济高峰，分别是1965年、1970年、1973年和1975年，此外出现了4次低谷，分别是1967年、1972年、1974年和1976年。但这一时期，由于价格受到严格控制，宏观变动竟与通货膨胀无关，这与1978年之后的情况大不相同。

从这一年的报章来看，舆论一直在不停地声讨邓小平的经济政策。

1976年6月16日的《光明日报》上有一篇《靠“责任制”还是靠觉悟？》的文章，它的署名者是“上海市求新造船厂铜工弯管组”。文内写道：党内最大的不肯悔改的走资派邓小平，授意炮制的《条例》大肆鼓吹所谓“责任制”，胡说什么“规章制度关键是一个责任制”。这种不讲路线、不讲共产主义风格的“责任制”，到底是个什么货色，我们广大造船工人心里最清楚。

文章说，“岗位责任制”对广大群众实行管、卡、压，什么车、钳、

刨、铣各有专职，电焊、漆工不许乱来，每人都要“安守本分”；部门、工种之间不得越雷池一步，如有任何的“越轨”行为，就要扣工资，给处分。这种“责任制”死死地束缚了我们工人的手脚，扼杀了我们工人群众的社会主义积极性，其罪恶目的就是要取消工人阶级的领导地位，诱骗工人埋头生产，不问无产阶级政治，听任他们推行修正主义路线，复辟资本主义。

从8月13日到10月6日，仅《人民日报》就发表“批邓”文章总计110篇。由北京大学、清华大学批判组编写的三本“批邓”小册子发行了上千万册。邓小平、陈云等人在过去两年多里推行的开放和整顿政策几乎被全部推翻了。

邓小平的再度复出是在1977年7月。因叶剑英元帅等人的坚持，在中共第十届三中全会上，邓小平当选为政治局常委、中共中央副主席、中央军委副主席、国务院副总理和中国人民解放军总参谋长。在8月12日的中共第十一次全国代表大会上，中共中央通过决议宣布，持续了10年之久的“文化大革命”正式结束。

在1976～1977年间，计划经济的弊端已经完全地呈现出来，人们彻底厌倦了一场接一场的、永无尽头却没有任何实惠的政治运动。据胡鞍钢的统计，从1949年到1976年，中国开展各种大、小政治运动多达67次，平均每年2.5次，往往一个运动尚未结束，下一个就接踵而至。在“四人帮”被清除之后，华国锋仍然大搞政治运动和坚持“两个凡是”的方针，即“凡是毛主席作出的决策，我们都坚决维护；凡是毛主席的指示，我们都始终不渝地遵循”。对这一方针的扬弃，将经历一场著名的大讨论，在1978年年底才尘埃落定。

10年“文革”对中国当代史的影响是巨大的，它产生了两个后果，一是大大延缓了中国的现代化建设，二是将计划经济的弊端彻底暴露，为后来的改革开放创造了心理和体制空间。

首先，“文革”造成空前的社会伤害和经济损失。1960年，中国的国民生产总值为1457亿元，与日本相当。而到1977年，中国的经济规模已不到日本的1/3，只相当于美国的1/10。正是在这10年中，日本成长为一个超级经济大国，韩国、新加坡等亚洲“四小龙”纷纷崛起。



▲ 打倒“四人帮”

胡鞍钢对“文革”10年的经济损失有过一个定量分析。据他的计算，中国经济的长期增长潜力为9%左右，1952～1957年间实际GDP增长率为9.2%，1978～2003年的实际GDP增长率为9.3%，而1957～1978年间为5.4%，也就是低了4个百分点，这个增长率也远远低于亚洲的其他发展中国家。

10年“文革”中，因为教育制度的失误，全国少培养了100万大学毕业生和200万中专毕业生，耽误了一代人，中国的科研水平与世界先进国家进一步拉大。据蔡昉和都阳的研究，“文革”使潜在人力资本存量减少了14.3%。

对于10年浩劫的影响，国内外学者还有另外一些观察角度。哈佛大学的德怀特·珀金斯便认为：“‘文化大革命’最具破坏性的后果，并不是红卫兵年代的无秩序造成的，而是长期遵循一个独特的发展战略并由战

略而产生的计划和管理的质量所致。因此，要解决这个中国长期以来一直存在的问题，需要从根本上改变战略，但中国的计划制订者在10年之后才充分认识到这一点。”[190] 帕金斯所谓的“10年后”，就是指1976年。

帕金斯的意思是，尽管“文革”造成了国民经济的混乱，然而，在这期间，经济治理的模式与逻辑与之前并没有任何改变。这些模式和逻辑包括：高度集权的计划经济体制、限制和逐步消灭商品和贸易关系的产品经济模式、重工业和军事工业优先的投资战略、完全依赖国家投资全面取缔私人资本的经济治理思想、限制按劳分配推行平均主义的原则、反对权威主义取消专业分工的准则、坚持自主封闭反对国际贸易的做法等。吴敬琏在《中国增长模式抉择》一书中也表达了同样的观点，他写道：“企图以海量投资带动经济高速增长的大跃进运动造成了我国经济情况极度恶化以及巨大的财富乃至生命损失，然而，即使造成了这样大的灾祸，传统的工业化战略却始终没有得到纠正。经济增长主要倚靠投资，特别是重化工业投资，成为从第一个五年计划到开始改革开放的几十年中我们经济发展的基本特征。”[191]

上述种种模式与逻辑从20世纪50年代之后一以贯之，并无重大更改。在“文革”10年中，由于众多精通经济管理的高中层官员或被打倒，或被下放，使得计划经济制度的负面性以更剧烈和更极端的方式呈现。在这个意义上，“文革”作为一个代价昂贵的“反面教材”，为日后的思想解放和经济体制改革创造了空间。



▲“文革”油画——现代艺术家眼中的“文革”

1949年之后的新中国，再没有受到列强的军事侵略。到1976年，无论在人口、经济还是军事意义上，它都已经是一个不容欺辱和轻视的大国。

从1952年到1976年，中国的人口死亡率从1.8%降低到0.73%，水浇地占耕地面积从18.5%提高到45.3%，每亩使用化肥从0.2公斤增加到

19.4公斤。中国的钢产量增加了129倍、煤产量增加15倍、发电量增加47倍、石油产量增加726倍、化肥产量增加874倍、水泥产量增加71倍、粮食产量增加2.5倍、棉花产量增加4.6倍。中国的铁路里程增加2.2倍、公路里程增加10.2倍、水运和航空里程分别增加1.9倍和8.6倍。中国用不到30年时间建立了独立的、比较完整的工业体系和国民经济体系。

中国还是世界上少有的没有通货膨胀的国家之一，从1952年到1978年的通胀率平均每年只有1.7%。中国的中小学在校学生增加8.4倍、高等学校学生增加5.3倍。中国政府还在城市和农村分别建立了公费医疗和合作医疗体系。中国还是当时世界上4个核武器俱乐部成员之一，另外3个成员是美国、苏联和法国。

尽管取得了上述成就，但是中国显然不是世界上经济增长最快的国家之一，甚至因为政治局势的动荡，特别是“文化大革命”的10年浩劫，经济增长总是被打断和处于停滞的状态。据安格斯·麦迪森在《中国经济的长期表现：公元960～2030年》一书中对亚洲各国人均GDP增长率的计算，在1952～1978年之间，中国与其他国家和地区相比是整体落后的。中国人均GDP增长率是2.3%，日本、韩国、新加坡及香港和台湾地区分别是：6.7%、6.3%、4.8%、5.4%、6.6%。从1952年到1978年，中国的出口额只增长了一倍。 192

1976年，随着“文革”的结束，国家治理者面对的是一个千疮百孔的经济摊子。“1978年以前的中国格局可能是最糟糕的局面。”美国耶鲁大学教授陈志武的这一评论，是经济界的一个共识。

指令性计划经济体系的构筑，让产业经济的效率非常低下。城市的食品和基本消费品实行配给制，国有企业部门非常庞大，普遍实行对生产资料的价格管制，甚至火柴涨价一分钱，都要由国务院讨论和批准。私人财产不受法律保护，民营经济近乎于零。在国营企业领域，工厂没有生产积极性，效率与效益的双重滑坡十分惊人，僵化的计划经济体制已经走到了尽头。林毅夫等人的研究表明，传统工业化道路造成了畸形的产业结构和低下的经济效率，使得产值增长的数字并不能反映实质性的经济增长。

在全国投资总额中，重工业所占比重在连续两个“五年计划”期间高达51.1%和49.6%，但生产效率、经济效益却渐趋低下。虽然多年强调“以钢为纲”，但1976年的钢产量只有2040万吨，仅相当于1971年的水平。整个工业到1976年出现了“六个惊人”的大倒退——一是消耗高得惊人，二是劳动生产率低得惊人，三是亏损大得惊人，四是设备破坏得惊人，五是“胡子工程”（久拖不决、久建不成）长得惊人，六

是投资效益低得惊人。

有一些数据可以生动地表明投资效率的低下到了多么可怕的地步。据国家统计局的计算，在1976年生产1千瓦电所需要的投资，竟比1966年要高3倍，生产1吨钢所需投资则高将近两倍，运输每吨每公里所需投资则超过40%。另据李安增、王立胜所著的《1976～1982年中国当代史》统计，每百元积累所增加的国民收入，1955年为35元，到1976年已下降到16元；工业每百元实现的利税，1966年还是34.5元，1976年下降为19.3元；商业每百元实现的利税，1957年是20元，到1976年只有9.7元。

到1976年年底，私营经济在我国已经绝迹，个体经济也微乎其微，全国城镇个体工商业者只剩下19万人，仅为“文革”爆发时的12.2%，锐减了87.8%，其中个体工业减少了88.9%，个体建筑业减少了60%，个体运输业减少了88.9%，个体商业、饮食业和服务业减少了75%，其他个体经营者减少98.4%。在上海，全市的日用工业品集体商业网点只有1283个，个体商贩仅剩3085人，百业萧条，已到绝境。

在民生方面，片面强调重工业优先的产业发展战略，让物资短缺的问题始终无法得到根本性的改变。

人们的日常生活被各种各样的票据所困扰，而收入则常年没有增加，从1958年到1977年，20年间中国城镇居民的收入人均增长不到4元，农民则不到2.6元。在当时，一个工厂学徒的月工资为18元，而最具资历的“八级”老工人的最高月工资为108元，这已是普通人中最高的收入了。1976年，一个北京市的工人，每月可配到半斤油票，另外可凭副食品供应证购买半斤鸡蛋、一斤半猪肉、半斤豆腐、二两粉条和一两芝麻酱。

在物价上，出现了日用食品价格较为低廉及家用工业品无比昂贵的反差。1976年，1块钱可以买12～13个鸡蛋，一碗素面8分钱，肉面1毛4分钱，一个成年人每月的粮食定量标准为30斤，一斤大米的价格不到3毛钱，一斤菜子油不到6毛钱，肉是凭票供应，分为四等，最肥的一级肉8毛多一斤，最瘦的四级肉为4毛多一斤。相比，工业品的价格就要贵很多，一辆凤凰牌自行车售价156元，一台蝴蝶牌缝纫机售价187元，一块上海牌手表售价120元。人们为了得到上述这“三大件”，不得不拼命地缩衣节食。工业品的价格之所以那么昂贵，除了供不应求的因素外，还是快速回笼货币、防止产生通货膨胀的“办法”之一。

城市居民的住房条件长期得不到改善，三代人甚至四代人同居一室的现象比比皆是。一份对全国192个大城市的调查报告表明，城市住房

面积在1949年为每人平均4.5平方米，到1978年则下降到3.6平方米。从1976年起，北京、沈阳等城市的居民开始大着胆子，违规“盖小房”。作家王蒙描述说：“大伙纷纷将（公家的）建筑材料化为己有。开头，这种‘偷’虽然明目张胆，还是有某些节制某些分寸的：有的人尽量挑一些半截砖，烂木板，各种下脚料，就是说将工地淘汰下来的东西往自家搬。渐渐地，有人肆无忌惮地拆开工地上的各种保护阻拦，拿起最好的建筑材料就往家里走。当这样的大胆者受到工地上的人的劝阻，告诉他们拿公家的东西去干私活未免不妥的时候，他们回答说：‘什么叫公家的？我就是公家的！我就是国家的！连命都是属于公家的！’他大声疾呼，公然宣告，振振有词，理直气壮，气冲云霄！”193



▲ 改革开放初期城镇居民住房拥挤

在农村，充满了理想主义色彩的人民公社被证明是一个“虚假的天堂”，有很多民间谚语讽刺这一制度的低效和不公正。一则流传于安徽一带的顺口溜这样描述农民上工的情景：“头遍哨子不买账，二遍哨子伸头望，三遍哨子慢慢晃，到了田头忘带锄，再去回家逛一逛。”到1977年，中国人均粮食产量是318公斤，仅比新中国成立初期的1952年多了30公斤。

以安徽凤阳县为例，这个出过明朝开国皇帝朱元璋、以凤阳花鼓闻名的鱼米之乡从1953年到1978年的26年间，粮食实际征购量11.97亿

斤，同期农村回销、城镇供应15.68亿斤，也就是说，购销相抵后，凤阳农民不仅对国家没有贡献一粒粮食，反而吃进了3.71亿斤。每年到了春荒，凤阳县的一些生产队由队长带领，拿着盖上公章的介绍信，打起花鼓，唱着辛酸的歌谣，踏上乞讨的道路。到了1978年冬季，正是在这里的小岗村，十多个被逼到绝路上的农民冒死签下了著名的“包产到户”合约。

在1976年的中国农村，有10万家小工厂特别值得关注，它们都很像在前面章节中描述过的鲁冠球式的工厂。如果有一双“先见之眼”的话，我们将看到，在未来30年里，它们居然是启动中国经济的第一股力量。

这些由公社或生产大队创办的“社队企业”主要从事的行业有：小水泥厂、小钢铁厂、小化肥厂和小机修厂。它们要么是为了建造房屋和兴修农田水利，要么是为了修理拖拉机等农业机械。因为城里的国营工厂实在无法满足农民的这些基本生活和劳动需求，所以，默许其存在，不过对之有严格的限制，它们只能在公社内部——最多在附近的地方进行生产和销售，否则就算是投机倒把。

据《中国统计年鉴》的数据显示，这些社队企业居然从来没有消亡过，在1960年的时候，为了“大炼钢铁”，社队企业的数量一度多达11.7万个，到1963年就被砍剩下1.1万个。从1966年起，它又开始复萌，1970年达到4.5万个，到1976年为10.6万个。

这些企业独立于国家计划体制之外，成为一股很奇特的经济力量。在资产关系上，它们属于公社或生产大队集体所有，不过，它们的经营活动却操控在某些“能人”手中，这些人甚至还是公社或大队的领导。在1978年之后，随着消费市场被激活，城里的国营企业受体制约束始终无法展开手脚，这些天生地养的社队企业竟“意外”地成为活跃市场和冲击计划体制的主流力量。这就是中国崛起的“草根秘密”。

国家经济要重振，还面临一个投资来源的难题。自1949年以来，历次重大的工业投资，分别靠的是苏联援助、“大跃进”式的举国战略以及“粮食剪刀差”所形成的资源聚集。而到1976年，这些办法已全数失效。因为多年的锁国政策，外国资本在中国的直接投资额为零。

1973年的第二次设备引进计划可以被看成它们再度登陆中国的试水之旅。当大型设备被引进后，随之而来的是技术和管理方式的引进，继而便是资本和商业理念的接踵而至。这将是一个曲折而富有戏剧性的进程，在后来的很多年里，外国资本享受到了超国民的待遇。

就这样，我们可以从资本结构的角度，大致描述一下1978年之前的企业格局：国营企业占据了近乎百分之百的资本和市场份额，民营资本主要存在于乡村，地位卑微而力量羸弱，国际资本已经拍响了进入的门环。自中国开始发展近代工业的第一天起，这三股力量就一直并行而进，角斗而融合，这场发展模式在1949年被中止，将近30年后，万物轮回，游戏又开始了。

本书至此已近尾声，接下来的中国企业史将呈现出一番截然不同的局面，我在《激荡三十年》一书中将予以详尽的描述。

此刻，站在历史的高地上，我们不妨一起回望19世纪70年代到20世纪70年代的跌荡一百年。

在这100多年的时间里，苦难让我们有机会凝神思索，学到不少东西。它使中国人得以细细体察所历之事，对千年历史进行更严苛的观察，若非受辱，我们对之也许根本不会留心，还沉浸在骄傲的大国幻境之中。

自1840年鸦片战争之后，有一个词汇覆盖了所有的主题，它成为无数热血国人的毕生理想，这就是“强国”。“强国”的急迫，让这个国家变得无比的焦虑，有时候甚至显得迫不及待，在一条道路还没有完全考察清楚的时候，便不惜铤而走险。在很多敏感关键的时刻，渐进式的思想往往被视为“反动”，颠覆式革命，甚至流血暴力，成为全民性的选择。百年春秋，闹剧、悲剧与喜剧交织上演。

在这个被“强国梦”激励着的100年里，中国的复兴开始于一个幽暗而绝望的梦醒时刻。商业的演进一直是国家进步和民族雪耻的重要方向，正是在这一进程中，新兴的企业家阶层崛起为一支独立的力量。而他们的曲折命运又与这个国家的政治变革和全民抉择纠缠在一起，它们时而合一，时而决裂，却在绝大多数时间里处在不和谐的状态中。百年以来，中国经济的问题，归根到底可以总结为三个利益关系的调整：一是政府利益与公众利益的调整，二是中央政府与地方政府利益的调整，三是富裕公众与贫穷公众的利益调整。作为富裕公众的代表阶层，企业家集团在与政府（包括中央政府及地方政府）、知识分子和贫穷公众的关系相处上，一直没有达成原则性和建设性的共识，这也成为中国商业进步总是被各种事件打断的重要原因之一。

事实上，自1935年（孔祥熙利用全球经济危机突袭中国民营银行业）之后，信奉自由经济的企业家阶层就在中国逐渐烟散了，与之伴随的是中产阶级的日渐式弱与瓦解。中国民族性中对威权——特别是中央集权的渴望以及领袖崇拜，在后来的岁月中愈演愈烈，最终酿成了一

场不堪回首的浩劫。

到1976年，中国是一个封闭自守、与世界经济体系基本“绝缘”、高度集中而没有活力的经济体。

正是在这样的背景下，一场伟大的经济变革即将拉开帷幕。

这将是一场没有“蓝图”的变革。几乎所有的民众都清晰或模糊地意识到，那种意识形态化的国家治理模式已被证明是行不通的，必须把振兴经济当做新的、最主要的国家任务。可是，到底该走一条怎样的振兴之路？僵化而低效的计划经济体制将以怎样的方式被打破，而新的经济体制又将呈现何种陌生的面貌？国营企业集团的改革出路何在，那些已经被压抑和消灭了多年的民间商业细胞将如何复活？发展的资金从何处来，一直被视为“洪水猛兽”的国际资本将扮演怎样的角色？更重要的是，政府的边界在哪里，理性的局限将如何克服？

对这些问题的一一解答，构成了日后中国经济成长的种种景象。没有一个困惑的化解是不需要付出代价的。甚至一直到我写作此书的时候，改革还远远没有完成。

德国有谚语曰：“只发生一次的事情等于没有发生。”中国商业史的问题正好相反，事情总是在间隔一段时间后一再地重复发生，而人们却视而不见。百年以来，历史的内在逻辑并没有被改朝换代所打断，从李鸿章和盛宣怀，到宋子文和孔祥熙，再到后来的国家治理者，那么多情节相似的故事如同翻拍电视剧般一再上演，不同的导演，不同的演员，百年不变的剧本，那剧本里的台词竟像基因里的遗传信息一样在一代一代人身上复制和轮回。

如果我们再放眼得遥远一点，在过去2000年里，中国是世界上仅有的长期维持中央集权体制的大国。对威权的迷恋仍然是全民需要警惕和亟待破解的历史性课题。全球各国的经验告诉我们，对权力的贪欲确实是人类的最大敌人，如果没有制度性的约束，世上似乎没有一个民族、一种政权可以自觉地自我控制，而免遭道德上和经济上的毁灭。寻租理论的奠定者之一戈登·图洛克在《特权和寻租的经济学》中曾论述说：“在现代国家中，行业创造的特权导致的总成本是巨大的。而且，如果我们追溯历史，会发现在英国工业革命之前，这个世界上几乎所有的政府都拥有庞大的特权行业，这也是那时进步如此之慢的重要原因。”[194] 中国的近现代工业化之路，似乎是这段论述的最生动的注脚。

荒谬只有在人们不同意它的时候才有意义，人类正因善于反思而得以

存在。

对于一个国家而言，任何一段经历，都是那个时期的国民的共同抉择，历史是我们亲手剪裁的一件衣服，一旦穿上，就再也脱不下来。正如挪威戏剧家亨利克·易卜生所说的，“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份”。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。而这正是国民性格中的劣根性之一。一代人的错误至少应该有三代人来共同承受，如果没有这样的勇气和决心，我们也许将永远不可能进步。

1977年11月，复出不久的邓小平外出视察，他选择的第一站是广东。当时，在东南沿海地区，不但出现了像石狮那样的地下集贸市场，还发生了难以遏制的“外逃潮”。在广东省，毗邻香港的宝安县每年都有数千农民冒险偷渡到对岸。偷渡者以气枕作船，用乒乓球拍作桨，有的甚至抱着一只篮球就跳进伶仃洋，许多人被海浪所吞没。农民外逃的理由很简单：一岸之隔，贫富悬殊实在太扎眼，宝安县一个农民的日收入为0.7～1.3元，而香港农民的日收入为60～70港元。这边有一个罗芳村，人均年收入是134元，香港新界那边也有个罗芳村，人均年收入是1.3万港元。1977年，宝安县共堵截收容外逃人员4.6万人，这股外逃潮甚至一直延续到1979年夏秋。 195

就在邓小平前去视察的时候，大规模集体逃港事件正愈演愈烈，边防部队已是防不胜防。它被视为恶性政治事件，广东省领导在汇报工作时，自然不能避而不谈。没想到，邓小平在听了汇报后，突然插话说：“这是我们的政策有问题。此事不是部队能够管得了的。”这样的回答，让在场的干部惊诧不已。邓小平进而表达了自己的观点，他说：“你们的问题相当集中，看来中心的问题还是政策问题……看起来现在以揭批‘四人帮’为纲可以，但是很快就要转，要结束，要转到经济建设上来，要以经济建设为中心，再不能提‘以阶级斗争为纲’了。”

离开广州后，邓小平视察四川，在那里又提起在广东的所见所闻：“我在广东听说，养3只鸭子就是社会主义，养5只鸭子就是资本主义，我看荒唐得很！可见我们的农村政策要变，要改革。”

谁都听得出那声音里的急迫。如晚清重臣李鸿章在1880年所惊呼的那样，“我朝处数千年未有之奇局”，百年跌荡，风雨如晦。此时的中国，又到了改弦更张的变局时刻。

致谢

据殷海光的回忆，他的老师、哲学家金岳霖曾言：“凡属所谓时代精神，掀起一个时代的人兴奋的，都未必可靠，也未必持久。”此言颇有深意。

如果我的任何一部著作让读者感觉心旌荡漾，那一定是我的错。我们正在阅读的历史不应该是冰冷的，但也不应该是滚烫的，它仅仅应有平凡人的正常体温。在冷静中，我们才能找到真理的入口处。

感谢那些创造了中国商业进步的人们——我所有的努力都是为了还你们一个公道。

感谢那些记录了历史的人们。为了这部企业史，我阅读和采用了大量的前人成果，一如我之前的所有作品一样。我没有在书后罗列一大堆图书索引，这主要来自两个考虑：一是我在正文中都已经标示出了有价值的资料来源，有兴趣的读者可以通过各种渠道找到它们；二是为了节约纸张，我常常为自己的图书定价昂贵而不安。

我要记下并在这里朗诵这些学者的名字，他们对中国近当代史的研究令人肃然起敬：费正清（John King Fairbank）、白吉尔（Marie Claire Bergere）、史景迁（Jonathan D.Spence）、高家龙（Sherman Cochran）、魏斐德（Frederic Wakeman）、孔飞力（Philip A.Kuhn）、费维恺（Albert Feuerwerker）、罗斯基（Thomas G.Rawski）、刘广京、郝延平、杨小凯、王业键、余英时、杜润生、朱学勤、雷颐、梁小民……

为了此次写作，我去了上海、深圳、天津、安庆、重庆、南通、无锡、南京、宜昌、福州、宁波、广州、镇江、香港等很多城市，感谢那些地方的人士，他们为保留前人的事迹和遗址正做着不为人知的工作。

感谢我的助理朱琳、陆斌、崔璀、王留全、陶英琪、程娟和钱晓曦，本书在很多环节上离不开他们的协助。感谢中信出版社的王斌社长、潘岳总编辑和我的责任编辑蒋蕾、沈家乐和黄维益，他们对我的宽容和忍耐好像总是没有边界。

感谢我的太太邵冰冰。我原本打算用人物列传的方式来写作这部作品，是她的坚持让我改成了现在这样的、与《激荡三十年》保持一致的编年体体例，这让我多付出了几倍的工作量，现在看来，她是对

的。在过去的几年里，写作成了家庭生活最主要的部分，我唯一能作的补偿是，尽量陪她和吴舒然同学去看每一部新上映的“大片”。

接力赛式的创作告一段落了。我动笔写《激荡三十年》的时候，吴舒然同学背着小书包刚刚跨进小学的校门，到完成《跌荡一百年·下》，她已经要上初中了。时间就这样过去，不动声色地更替着昨天和明天，它给我们的生命留下了花开、花谢、雨聚、雾散，它从不白白地来，也不白白地走。

至今，吴舒然同学对我的任何一部作品都“不屑一顾”，我无比耐心地等着她提出批评的那一天。

吴晓波

2009年夏季于杭州

2014年6月于三亚修订

人物索引

A

阿尔希波夫　1958

阿马蒂亚·森　1944

艾伦·金斯堡　1966

艾奇逊　1949

艾青　1938

安格斯·麦迪森　1945

奥琳埃娜·法拉奇　1966

B

巴巴拉·塔奇曼　1944

巴大维　1948

巴金　1958

白修德　1944

包玉刚　1950

北岛　1958

彼得·德鲁克　1944

彼得罗夫　1945

毕鸣岐　1956

别斯托夫斯基　1959

波兰特　1958

勃列日涅夫　1964

薄一波　1949、1950、1953、1956、1958、1964

C

曹荻秋　1966

曹锦清　1949

曹聚仁　1948

陈伯达　1958、1964

陈布雷　1945、1948

陈昌浩　1953、1966

陈调甫　1945

陈光甫　1944、1945

陈济棠　1941

陈家刚　1964

陈嘉庚　1944、1945

陈锦华　1966

陈立夫　1945

陈箓　1938

陈孟熙　1949

陈敏　1964

陈敏之　1950

大野健一　1950

戴高乐　1966

戴铭礼　1944

戴园晨　1950

德怀特·帕金斯　1976

邓淮生　1959

邓贤　1966

陈明远　1959

陈丕显　1950、1966

邓小平　1950、1950、1958、1959、1964、1966、1972、1976

陈叔通　1953

陈行　1945

陈仪　1944、1945

陈毅　1949、1956

陈寅恪　1941、1945

陈永贵　1964、1972

陈云　1949、1950、1953、19581959、1966、1972

陈真　1941

陈芷町　1944

邓子恢　1959

丁默村　1945

董少臣　1956

董赞尧　1945

董志凯　1953

董竹君　1948

杜鲁门　1949

杜维屏　1948

杜月笙　1938、1948

陈志武　1976

F

陈祖涛　1953、1964、1966、1972

赤木亲之　1938

赤维特可夫　1953

崇祯　1944

储安平　1948

D

达商男爵　1938

范因克　1949

范果恒　1945

范旭东　1941、1941、1945、1956

菲德尔·卡斯特罗　1964

费达生　1938

费维恺　1941

费孝通　1938、1956

丰田喜一郎　1950

傅斯年　1941、1944、1945

H

傅宗耀　1938

傅作义　1950

G

冈部直三　1945

哈耶克　1953、1972

海瑞　1964

何廉　1945

何乃仁　1950

何香凝　1941

冈崎胜男　1938

高家龙　1949

赫鲁晓夫　1956、1958、1959、1964、1966

高兰　1958

高振声　1956

戈登·图洛克　1976

龚锦　1956

谷牧　1964

谷正纲　1948

顾馨一　1938

顾准　1945、1949、1950、1958、1964、1972

关怀　1950

关吉玉　1948

桂世镛　1964

桂勇　1950

郭忏　1945

郭得胜　1950

郭路生　1966

郭沫若　1941、1944、1950、1958、1966

郭小川　1976

黑格尔　1956

亨利·卢斯　1944

亨利克·易卜生　1976

侯波　1956

侯德榜　1945

胡鞍钢　1966、1976

胡风　1949

胡庆照　1956

胡适　1944、1948

胡叔潜　1941

胡月伟　1966

胡仲实　1941

胡子婴　1956

华国锋　1976

黄金荣　1938

黄苗夫　1956

黄万里　1953

黄炎培　1950、1953、1956

霍布斯鲍姆　1966、1972

霍英东　1950

J

基列夫　1953

稽鲲生　1938

吉田茂　1950

计泓赓　1966

季崇威　1948

季羡林　1958

贾亦斌　1948

简玉阶　1956

江青　1966、1972、1976

康心如　1956

柯洛略夫　1953

克雷罗夫　1953

克利莫夫　1959

客氏　1944

孔令俊　1941

孔令侃　1941、1944、1948

孔祥熙　1941、1944、1945、1948、1976

江泽民　1953

L

姜子牙　1953

蒋恩钿　1956

蒋介石　1938、1938、1941、1944、1945、1948、1950、1953

蒋经国　1948、1949

杰克·贝尔登　1944、1945

金雄白　1945

靳云鹏　1945

经叔平　1956、1966

井植熏　1950

敬一丹　1972

K

卡斯特罗　1966

凯恩斯　1944、1956

康生　1964、1966

康世恩　1959

老舍　1953、1966

乐松生　1956、1966

雷锋　1964

雷蒙·阿隆　1966

雷任民　1959

冷夏　1950

李安增　1976

李达　1966

李东冶　1959

李富春　1964

李公朴　1948

李国杰　1938

李国兰　1948

李鸿章　1938、1944、1976

李华忠　1966

李及兰　1945

李嘉诚　1950

李康年　1956

李岚清　1953

李立三　1950

李书城　1950

李四光　1959

李先念　1972

李寅廷　1950

李郁文　1964

李兆基　1950

李仲平　1956

李烛尘　1945、1956

梁希　1950

廖承志　1950

廖仲恺　1941

林彪　1945、1972

林怀部　1938

林森　1944

林绍良　1950

林世良　1944

林毅夫　1976

刘彬　1958

刘栋业　1956

刘公诚　1949

刘鸿生　1941、1948、1949、1956

刘念智　1941、1956

刘青山　1950

刘少奇　1950、1958、1959、1966、1972

刘守华　1953

刘蜀永　1950

刘湘　1944

刘一峰　1956

刘允斌　1966

柳亚子　1945

卢国纶　1950

卢奇亚诺·都沃里　1972

卢作孚　1941、1945、1950

芦芒　1956

鲁冠球　1959、1964、1976

陆伯鸿　1938

陆定一　1958

陆平　1966

罗平汉　1958

罗瑞卿　1964

罗时叙　1959

罗斯福　1944

骆耕漠　1972

M

马宾　1959

马超　1953

马春霖　1956

马丁·路德·金　1966

马克思　1956

马天水　1958

马歇尔　1944

马寅初　1944、1959

麦克阿瑟　1944、1950

麦克法夸尔　1959

芒克　1972

毛森　1945

毛泽　东　1938、1944、1945、1948、1949、1950、1953、1956、1958、1959、1964、1966、1976

茅盾　1941

冒舒　1949

米开朗基罗·安东尼奥尼　1972

摩根索　1944

穆易　1938、1950

N

尼科尔森　1938

尼克松　1972

聂叙伦　1956

聂元梓　1966

宁芷村　1941

P

彭珮云　1966

彭一湖　1956

篷皮杜　1972

Q

戚再玉　1948

千家驹　1949、1956

钱敏　1964

钱穆　1948

钱孙卿　1956

钱学森　1958

钱正英　1953

钱之光　1966

切·格瓦拉　1966

R

戎伍胜　1944

荣德生　1938、1938、1945、1948、1949

荣尔仁　1945

荣鸿三　1953

荣毅仁　1949、1953、1956、1966

荣智健　1966

荣子正　1956

荣宗敬　1938、1956

入江昭　1966

S

尚慕姜　1938

邵式军　1938、1945

邵式平　1945

邵洵美　1938

邵月如　1938

沈恩秀　1956

沈鸿　1944

沈志华　1959

沈志远　1949

沈醉　1945

盛康年　1956

盛丕华　1956

盛田昭夫　1950

盛文颐　1938、1945

盛宣怀　1944

斯达特·科比　1959

斯大林　1953、1959

斯凯伦德　1945

斯诺　1966

斯特林·西格雷夫　1944

松下幸之助　1950

宋霭龄　1941

宋斐卿　1950

宋美龄　1948

宋庆龄　1966

宋劭文　1958

宋时轮　1949

宋硕　1966

宋子安　1944

宋子良　1944

宋子文　1941、1944、1945、1948

苏珊娜·佩珀　1945

苏锡文　1938

孙健初　1959

孙学悟　1945

孙冶方　1956、1964

T

汤恩伯　1944

陶菊隐　1938

陶启明　1948

田广仁　1956

田中角荣　1972

W

瓦尼娅·奥克斯　1938

完颜绍元　1945

汪璧　1964、1972

汪海波　1950

汪精卫　1938、1949

汪君良　1956

王春哲　1948

王鹤寿　1958

王洪文　1966、1972

王嘉明　1956

王进喜　1959、1964

王力　1966

王立胜　1976

王蒙　1976

王庞惠　1948

王任重　1959

王荣康　1956

王少林　1966

王世杰　1948

王世均　1941

王同惠　1938

王一鸣　1956

王云五　1948

王芸生　1941、1945、1948

卫恒　1966

魏斐德　1938

魏忠贤　1944、1945

闻太师　1953

闻一多　1948

翁文灏　1945、1948

吴国桢　1944、1948

吴晗　1964

吴江　1953

吴金萃　1956

吴敬琏　1972、1976

X

西亚德　1972

希特勒　1944

夏衍　1938

项美丽　1938

谢富治　1966

谢冠生　1948

谢瀛洲　1948

谢芝庭　1938

辛笛　1948

徐百齐　1948

徐堪　1945

徐学禹　1944、1945

许崇智　1941

薛暮桥　1956、1958、1959、1964

Y

亚当·斯密　1944

亚诺什·科尔内　1972

严谔声　1956

阎少青　1956

杨帆　1949

杨格　1945

杨坚白　1964

杨鉴清　1966

杨克成　1956

杨森　1950

杨小凯　1941、1945、1972

姚慕莲　1938

姚文元　1964

姚依林　1966

叶剑英　1976

叶选平　1953

易劳逸　1941

印占卿　1938

尤菊荪　1938

于建澄　1958

于熙钟　1956

余秋里　1959

余绳武　1950

俞大维　1948

俞飞鹏　1944

俞鸿钧　1948、1949

虞洽卿　1941

袁宝华　1958、1964

袁履登　1938

袁振　1959

岳东平　1956

Z

曾希圣　1959

张爱玲　1944

张春桥　1972、1976

张公权　1941、1945、1948

张光斗　1953

张国焘　1950

张国英　1956

张国忠　1958

张鸿增　1945

张季鸾　1941

张謇　1945

张霖之　1966

张玛娅　1966

张琴秋　1966

张群　1948

张赛群　1938

张廷谔　1945

张闻天　1964

张贤亮　1972

张祥麟　1950

张啸林　1938

张莘夫　1945

张兴锒　1949

张学良　1945、1953

张亚民　1948

张玉英　1956

张元济　1949

张芝明　1966

张卓元　1964

张子善　1950

张作霖　1945

章伯钧　1950

章乃器　1941、1949、1950、1956

昭和天皇　1944

赵发生　1959

赵高　1945

赵敏　1958

郑璧成　1950

周恩来　1948、1949、1950、1953、1956、1958、1959、1966、1972、1976

周佛海　1938

周季梅　1944

周太和　1959

周天勇　1944、1953

周文瑞　1938

周孜仁　1959

朱德　1944、1976

朱家骅　1948

声明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一取得联系，请相关版权所有者看到图书后，与蓝狮子财经出版中心联系，以便敬付稿酬。

来信请寄：杭州市下城区绍兴路538号浙江三立时代广场19楼

邮编：310010

电话：0571-86535637

[1] [美]魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。下文魏斐德的话均引自该书。

[2] 陶菊隐著，《孤岛见闻：抗战时期的上海》，上海：上海人民出版社，1979年版。

[3] 转引自[美]魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。下文奥克斯的言论均引自该书。

[4] 这样的状况在日占区和国统区同时存在。据张公权在《中国通货膨胀史》中记载，1944年重庆的香烟和玻璃制造业劳动者的实际工资约为战前的57%，而公用事业、机器设备制造业和印刷业劳动者的工资尚不及战前的40%。

[5] 钱鍾书著，《围城》，北京：人民文学出版社，2007年版。

[6] 夏衍著，《包身工》，北京：人民文学出版社，1978年版。此语并非夏衍自己所言，而是转引《立报》上刊载的一个读者给编者的报告上的话。

[7] 佚名著，《汉奸丑史》，上海：大同出版公司，1945年版。

[8] 转引自[美]魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。

[9] 刺杀汉奸的林怀部和朱升源居然都得生还。林怀部被租界法院判有期徒刑15年，抗战胜利后，国民党政府奖励给他1万元，新中国成立后，他在上海市房管局工作，一直到年迈退休。朱升源则在军统安排下辗转到了重庆，在那里，他领到了5.2万元奖金。

[10] 费孝通著，《江村经济》，北京：商务印书馆，2001年版。

[11] 费孝通著，《重返江村》，载《新观察》，1957年，连载未结束便被中断。

[12] 费孝通著，《小城镇再探索》，载《新华日报》1984年5月2日第四版。

[13] 朱通华著，《费孝通先生提出“温州模式”的前前后后》，载《南京医科大学学报》，2005年5月。

[14] 费孝通著，《温州行》，载《瞭望》1986年第20～22期。

[15] 费孝通著，《复兴丝业的先声》，载《大公报》第9期，1934年5月10日。

[16] 原文刊载于《大公报》。

[17] 刘念智著，《实业家刘鸿生传略》，北京：文史资料出版社，1982年版。

[18] 转引自赵兴胜著，《传统经验与现代理想：南京国民政府时期的国营工业研究》，济南：齐鲁书社，2004年版。

[19] 张公权著，杨志信译，《中国通货膨胀史》，北京：文史资料出版社，1986年版。

[20] 转引自寿充一编，《孔祥熙其人其事》，北京：中国文史出版社，1987年版。

[21] [美]费正清等编，杨品泉等译，《剑桥中华民国史》（下卷），北京：中国社会科学出版社，1994年版。

[22] 后有研究者称有资料证明《大公报》总编王芸生在之后的1942年1月的社论中言明，“飞机载狗之事，已经交通部张部长来函声述，据确切查明系外籍机师所为，已严予申儆，箱笼等件是中央银行的公物”。指出此事为报载谣传，虽经肇事报媒迅速澄清，但仍被强悍地写进了历史，成了定案。

[23] 李约瑟著，《李约瑟文录》，杭州：浙江文艺出版社，2004年版。

[24] 引自胡适1923年11月29日为《科学与人生观》（上海亚东图书馆）一书所写的序言。

[25] 林语堂著，《吾国与吾民》，北京：外语教学与研究出版社，2000年版。

[26] 傅斯年，《这个样子的宋子文非走开不可》，载《世纪评论》，1947年2月15日。

[27] 陈光甫著，《陈光甫日记》，上海：上海书店出版社，2002年版。

[28] 胡适著，《胡适日记》，太原：山西教育出版社，1997年版。

[29] 吴景平、郭岱君编著，《宋子文与他的时代》，上海：复旦大学出版社，2008年版。

[30] [美]斯特林·西格雷夫著，《宋家王朝》，北京：中国文联出版公司，1986年版。

[31] 转引自[美]斯特林·西格雷夫著，《宋家王朝》，北京：中国文联出版公司，1986年版。

[32] 陈嘉庚著，《南侨回忆录》，长沙：岳麓书社，1998年版。

[33] [美]杰克·贝尔登著，邱应觉译，《中国震撼世界：饥饿之国的崛起》，北京：北京出版社，1980年版。

[34] 抗战初期，国民党将领汤恩伯据守河南抗击日军，屡有战功，却也扰民甚重，被河南人并列为“水、旱、蝗、汤”四害之一。因重税暴敛而造成民变的事件在抗战时并不仅见，《剑桥中国史》记载：“1943年在湖北，一位中国司令官抱怨说：‘乡民……偷偷地穿越战线，把猪、牛肉、大米和酒送给敌人。乡民情愿让敌人统治，却不想在自己政府下当自由民。’”

[35] “二战”后，很多英属殖民地纷纷谋求独立。1947年6月，英国将印度分为印度和巴基斯坦两个自治领地，同年8月15日，印巴分治，印度独立。

[36] 第二次世界大战之后，德国首都柏林被一分为二。1961年8月，民主德国政府在分界线上筑起了一道“柏林墙”，它成为冷战最著名的标志。1990年10月3日，德国重新统一，柏林墙被拆除。至此，美苏对抗的时代结束。

[37] 詹一之编，《晏阳初文集》，成都：四川教育出版社，1990年版。

[38] 晏阳初著，《晏阳初全集》（卷二），长沙：湖南教育出版社，1992年版。

[39] 吴相湘著，《晏阳初传——为全球乡村改造奋斗六十年》，长沙：岳麓书社，2001年版。

[40] 这是陈寅恪在听到日本投降当日写下的诗赋。全诗：降书夕到醒

方知，何幸今生有此时。闻讯杜陵欢至泣，还家贺监病弥衰。国仇已雪南迁耻，家祭难忘北定时。念往犹来无限感，喜心题句又成悲。

[41] 鲁尔工业区位于德国西部的鲁尔河流域，是欧洲著名的工业带，占德国全国面积的1.3%，实现全国工业产值的40%。

[42] [英]安格斯·麦迪森著，伍晓鹰、马德斌译，《中国经济的长期表现：公元960～2030年》，上海：上海人民出版社，2008年版。

[43] 邵式平著，《邵式平日记》，南昌：江西人民出版社，1983年版。

[44] 领导美国走出1933年经济危机并打赢“二战”的富兰克林·D·罗斯福总统已于1945年4月去世。这位美国历史上唯一任期超过两届的总统是一个小儿麻痹症患者，他最著名的格言是，“我们所不得不畏惧的唯一东西，就是畏惧本身”。

[45] [美]费正清著，张理京译，《美国与中国》，北京：世界知识出版社，2000年版。

[46] 汪精卫已于1944年11月在日本去世，接替他担任南京伪政府“首脑”的是周佛海。

[47] 三青团，即三民主义青年团，国民党的青年组织。

[48] 国民党内部的一个派别，它的英文名称是“Central Club”（中央俱乐部），首脑是长期控制国民党人事及组织体系的陈果夫、陈立夫兄弟。

[49] 转引自完颜绍元著，《大接收》，上海：上海远东出版社，1996年版。

[50] 转引自完颜绍元著，《大接收》，上海：上海远东出版社，1996年版。

[51] 民国作家张恨水以接收丑闻为题材，于1947年出版章回小说《五子登科》。何为“五子”的版本有多个，如“帽子、位子、房子、票子、婊子”，“房子、车子、女子、票子、金子”，“金子、儿子、房子、车子、女子”等。

[52] 转引自完颜绍元著，《大接收》，上海：上海远东出版社，1996年版。

[53] 傅斯年，《这个样子的宋子文非走开不可》，《世纪评论》，1947年2月15日。

[54] 何廉著，《何廉回忆录》，北京：中国文史出版社，1988年版。

[55] 张公权著，杨志信译，《中国通货膨胀史》，北京：文史资料出版社，1986年版。

[56] [美]费正清等编，杨品泉等译，《剑桥中华民国史》（下卷），北京：中国社会科学出版社，1994年版。

[57] 经济学家杨小凯应朱学勤之请，给《百年中国史》写一章“中国百年经济史”。为了累积背景材料，他写下了读史笔记《杨小凯：百年中国经济史笔记》，首发于爱思想网杨小凯专栏http：//www.aisixiang.com/thinktank/yangxiaokai.html。

[58] [美]费正清等编，杨品泉等译，《剑桥中华民国史》（下卷），北京：中国社会科学出版社，1994年版。

[59] 1946年10月，延安的共产党理论家陈伯达出版《中国四大家族》一书，将蒋介石、宋子文、孔祥熙和陈立夫、陈果夫兄弟并称为官僚资本主义的代表，“四大家族”一词从此风行。

[60] 土地改革中也出现了暴力现象，一些地主被当众杀死，东北和河北地区因为忙着斗地主、分浮财，土地无人耕种，以至于发生了春荒。此外，千百年以来，维持中国基层公共事务的乡绅阶层基本上被消灭，宗族社会体系开始瓦解。

[61] 傅斯年，《论豪门资本之必须铲除》，载《观察》第二卷第一期，1947年3月1日。

[62] 摘自冯宋琼颐为《宋子文与他的时代》一书写的序言。吴景平郭岱君主编，《宋子文与他的时代》，复旦大学出版社，2008年3月版。

[63] 转引自2003年10月25日的《纽约时报》报道，《Madame Chiang Kai-shek, a Power in Husband’s China and Abroad, Dies at 105》。

[64] [美]汉娜·阿伦特著，林骧华译，《极权主义的起源》，北京：生活·读书·新知三联书店，2008年版。

[65] 钱穆著，《师友杂忆》，北京：生活·读书·新知三联书店，2005年版。

[66] 据巴大维将军在1948年11月16日给美国政府的报告。

[67] 见《观察》1948年第4卷第23-24期。

[68] 资耀华著，《世纪足音：一位近代金融学家的自述》，长沙：湖南文艺出版社，2005年版。

[69] 20世纪40年代的货币泛滥和通货膨胀是十分夸张的。《上海解放前后物价资料汇编》一书有过一个统计：若1937年6月（“七七事变”前）的货币发行额为100，1945年8月的发行额就为2.82万，1948年8月为4707万，1949年5月则为14.45万亿；上海的物价指数若1937年6月为100，1945年8月的指数为864万，1948年8月为5.64亿，1949年5月为36.3亿×100万。国家混乱，无以复计。

[70] 张公权著，杨志信译，《中国通货膨胀史》，北京：文史资料出版社，1986年版。

[71] 董竹君，《我的一个世纪》，上海：生活·读书·新知三联书店，2008年版。

[72] 见《观察》第5卷16期，1948年12月11日。

[73] 这首《七律·人民解放军占领南京》是毛泽东写于1949年，纪念南京解放、庆祝革命胜利的诗篇。全诗内容为“钟山风雨起苍黄，百万雄师过大江。虎距龙盘今胜昔，天翻地覆慨而慷。宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王。天若有情天亦老，人间正道是沧桑”。

[74] 李敖著，《李敖议坛哀思录》，李敖出版社，2007年版。

[75] 转引自[美]魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。

[76] 1981年，长期担任中国佛教协会会长的赵朴初曾赋诗描述陈云的算盘功夫，曰：“唯实是求，珠落还起。加减乘除，反复对比。运筹帷幄，决胜千里。老谋深算，国之所倚。”

[77] 转引自孙业礼 熊亮华著，《共和国经济风云中的陈云》，北京：中央文献出版社，1996年版。

[78] 陈云著，《陈云文选》（第二卷），北京：人民出版社，1995年版。

[79] 转引自陈云著，《陈云文选：一九二六～一九四九》，北京：人民出版社，1995年版。

[80] 章立凡选编，《章乃器文集》（第一卷），华夏出版社，1997年版。

[81] 顾准著，《顾准自述》，北京：中国青年出版社，2002年1月版。以下顾准的叙述基本引自该书，不再一一注明。

[82] 1953年3月1日起，新版人民币发行，新旧币的比价为1元比1万元。此处用的是换算过的新币值。

[83] 见陈云在1950年6月6日党的七届三中全会上的发言。

[84] 历史的经验告诉人们，一个完全的市场经济体系必须建立在生产资料市场和金融市场开放的前提之下。在这个意义上，一直到2009年，中国的市场化改革仍在艰难进行中。

[85] 沙逊：晚清至民国期间，与汇丰、麦加里（渣打）、太古齐名的四大英资集团，由英国沙逊家族创建，1949年之前是上海最大的地产商。

[86] 转引自罗银胜著，《顾准传》，北京：团结出版社，1999年版。

[87] 袁卫东著，《跨越——柯达在中国》，北京：中信出版社，2005年版。

[88] 对比苏联与中国的经济改革，可以发现，前者比后者要激进得多，在建立计划经济体制时，是一步到位式的“彻底革命”，对资产阶级从企业组织到肉体进行彻底的消灭，在向市场经济转型时（1990年前后），也是一步到位的“休克式疗法”。中国的经济改革则有鲜明的渐进特征。

[89] 见毛泽东1948年4月在晋绥干部会议上的讲话。

[90] 薄一波著，《若干重大决策与事件的回顾》，北京：中共党史出版社，2008年1月版。以下薄一波的相关回忆基本引自本书，不再一一注明。

[91] 各地私营企业税负有不同，不过，偏高偏重是一个存在的事实。中国社会科学院的档案显示，1951年对天津10家大私营工厂的调查表明，所得税占盈余总额的39.4%。在江苏常州，染织业的所得税占其总收入的60%。上海市1951年对18家典型户的调查发现，其实际盈余为2006亿元，缴纳的所得税为1127.29亿元，占实际盈余的56%。

[92] 刘少奇著，《刘少奇论合作社经济》，北京：中国财政经济出版社，1987年版。② 1951年年末的物价水平：1斤豆油的零售价格为3500元，1斤大米为1270元。

[93] 见1952年1月毛泽东为中央起草的《关于在城市中限期展开大规模的坚决彻底的“五反”斗争的指示》。

[94] 桂勇著，《私有产权的社会基础》，上海：立信会计出版社，2006年版。

[95] 桂勇著，《私有产权的社会基础》，上海：立信会计出版社，2006年版。

[96] 陈云著，《陈云文选：一九二六～一九四九》，北京：人民出版社，1995年版。

[97] 在“五反”运动期间去世的还有全国最大的资本家荣德生，他于7月在无锡病逝，终年77岁，他去世前做的最后一件工作是，为自己修定了一本《乐农自定行年纪事》。他的随葬品是一套线装的地舆学书和一只随身多年的镀金壳钢机芯打簧怀表。荣家事业交到了四子、34岁的荣毅仁手上。

[98] 戴园晨，《历尽艰困终不悔的经济学家——读＜顾准文集＞》，载《经济研究》1995年01期。

[99] 修正后的税制公布后，在社会上引起了强烈反响和波动。各大区、各省市财委也纷纷写信、打电报给中财委，反映在执行过程中遇到的困难和问题。这件事引起了毛主席的重视。他于1月15日给周、邓、陈、薄写了一封信，全文如下：“新税制事，中央既未讨论，对各中央局、分局、省市委亦未下达通知，匆率发表，毫无准备。此事似已在全国引起波动，不但上海、北京两处而已，究应如何处理，请你们研究告我。此事我看报始知，我看了亦不大懂，无怪向明等人不大懂。究竟新税制与旧税制比较利害如何？何以因税制而引起物价如此波动？请令主管机关条举告我。”

[100] [美]约翰·内森著，周小进译，《无约束的日本》，上海：华东师范大学出版社，2005年版。

[101] 1968年，日本经济总量跃居世界第二。1970年3月，日本首次承办世界博览会，它史无前例地拿出20亿美元举办这场空前的商业盛会，全球77个国家蜂拥而至，这成为日本复兴的象征性事件。同样是在刊登过“麦克阿瑟预言”的《芝加哥论坛报》上，未来学派创始人之一赫尔曼·康教授首次预言：“日本已经进入世界经济强国的行列，21世纪将是日本的世纪。”

[102] [日]大野健一著，臧新远译，《从江户到平成：解密日本经济发展之路》，北京：中信出版社，2006年。

[103] 余绳武 刘蜀永编，《二十世纪的香港》，香港：香港麒麟书业有限公司，1995年版。

[104] 早在朝鲜战争之前，美国就对中国实施了经济封锁。1949年12月，美国国务院警告美国船主如果驶往中国港口，其航行许可证将会丧失效力。1950年2月，美国要求英国禁运战略物资至中国。3月，美国商务部宣布“战略物资管制办法”，公开要求所有接受美援的国家禁运物资到中国，这是美国对华全面禁运的正式开始。

[105] 冷夏著，《霍英东全传》，北京：中国戏剧出版社，2005年版。

[106] 李敏生著，《患难之交：抗美援朝霍英东历史解密》，北京：中国社会科学出版社，2003年版。

[107] 霍英东先生2006年10月因淋巴癌在京病逝，终年83岁。2013年，就在霍英东先生去世7周年之际，霍家子弟因遗产纠纷再次对簿公堂，其中的焦点竟然是霍老先生引以为傲的广东番禺“南沙项目”。目前，南沙项目地皮估值高达300亿元人民币，而霍英东先生生前占有其中25%的权益。

[108] 冷夏著，《霍英东全传》，北京：中国戏剧出版社，2005年版。

[109] 英国历史学家艾瑞克·霍布斯鲍姆在《极端的年代》中，对苏式“五年计划”模式有很精辟的评论。他认为，这是一种典型的中央号令支配式经济，它以重重“计划”推动建设，将高度集中化的效应发挥到了极致。同时，这种“计划”难免粗糙，其功用仅在创造新工业，而

不考虑如何经营，同时形成严重的官僚化和中央集权的过度强大，“要是计划中心要向每个主要生产团体、每个生产单位，都发出指导细则，再加上中间计划层缺乏，中心的工作负担，必然重不堪言”。

[110] 见1956年12月毛泽东与民建和工商联负责人的谈话。

[111] 转引自[美]费正清等编，谢亮生等译，《剑桥中华人民共和国史》（上卷），北京：中国社会科学出版社，1998年版。

[112] 陈祖涛著，《我的汽车生涯》，北京：人民出版社，2005年版。以下陈祖涛的相关回忆基本引自该书，不再一一注明。

[113] [美]费正清等编，谢亮生等译，《剑桥中华人民共和国史》（上卷），北京：中国社会科学出版社，1998年版。

[114] [苏]斯大林著，《苏联社会主义经济问题》，北京：人民出版社，1971年版。

[115] 见山东黄河河务局2005年6月22日发布的《修建三门峡水利枢纽》。

[116] 黄万里1956年5月向黄河流域规划委员会提出的《对于黄河三门峡水库现行规划方法的意见》。发表于《中国水利》1957年杂志第8期。

[117] 1957年5月，黄万里在清华大学校刊《新清华》第182期（5月17日）和第193期（6月7日）上，分两次发表了短篇小说《花丛小语》。

[118] 中国人口在1953年突破6亿，该年进行了第一次人口普查，为601938035人，其中农民5.2亿，城镇人口8000万。

[119] 见毛泽东在1953年10月2日召开的中共中央政治局扩大会议上的总结。

[120] 见《中国经济时报》，2007年7月9日。

[121] 桂勇著，《私有产权的社会基础》，上海：立信会计出版社，2006年版。

[122] 见《为动员一切力量把我国建设成为一个伟大的社会主义国家

而斗争》，1953年12月制发。

[123] 包豪斯：1919年，格罗皮乌斯在德国魏玛成立包豪斯学校，在抽象艺术的影响下，形成了一种新的工艺美术风格和建筑风格。其主要特点是：注重满足实用要求，发挥新材料和新结构的技术性能和美学性能，造型简洁。这一建筑理念和风格被广泛应用，形成包豪斯学派。

[124] 就当中国跑步进入社会主义的时候，苏联发生了一个大事件。1956年2月14日，苏联共产党召开斯大林去世后的第一次全国党代会，新任领导人赫鲁晓夫作了题为“关于个人崇拜及其后果”的长篇秘密报告，对斯大林在理论和实践上进行了不留情面的批判。这一秘密报告传到中国后，引起领导人的特别警惕。它以及同年底发生的“匈牙利事件”，为中国1957年的“反右运动”埋下了伏笔。

[125] 二斤半，指供给制时期每人每天的伙食标准（包括主食和副食）是二斤半小米。二尺五，指穿的衣服（上身）是二尺五长。

[126] 陈云著，《陈云文选》（第二卷），北京：人民出版社，1995年版。

[127] 顾准著，《顾准日记》，北京：经济日报出版社，1997年版。

[128] 简称《试论》，见《经济研究》1957年第3期。

[129] 该文当时并未发表，收录于薛暮桥著，《薛暮桥学术精华录》，北京：北京师范学院出版社，1988年版。

[130] 薛暮桥著，《薛暮桥回忆录》，天津：天津人民出版社，2006年1月版。

[131] 见周恩来1956年1月中共中央关于知识分子问题会议上的所作的报告。

[132] 费孝通著，《江村农民生活及其变迁》，兰州：敦煌文艺出版社，2004年版。

[133] 简玉阶著，《我的喜悦和安慰》，载《中国新闻》第721期，1956年2月16日。

[134] 匈牙利事件：1956年10月23日，匈牙利首都布达佩斯爆发10万市民示威游行，呼吁实行新的经济政策，其间发生暴乱，纳吉·伊姆

雷出任新总理，宣布取消一党执政，组成四党联合政府，退出华沙公约组织。11月4日，苏联红军进入布达佩斯。两年后，纳吉被判处死刑。在匈牙利事件中，死亡2700人，另有约20余万匈牙利人逃往西方。

[135] 盛康年的父亲是盛丕华（1882～1961），早年与虞洽卿等人合办上海证券物品交易所，是东南银行、中一银行的董事，1949年后曾出任上海市副市长。

[136] 所谓“荣盛小集团”到1983年才被平反。盛康年因为思想包袱很重，成天闷闷不乐，喝烂酒，于1965年10月因食道癌去世，年仅51岁。

[137] 到1960年，中国的国民生产总值为1457亿元，与日本相当。1955～1960年，日本经济年均增长8.5%，1960～1965年为9.8%，1965～1970年为11.8%。

[138] 现有专家认为前一篇文章是《中国青年报》编辑所为，其中部分内容选自钱学森在“高产卫星”现象之前的科普展望文章，并认为后一篇文章发表于“高产卫星”已被批评纠正的1959年9月25日，与“高产卫星”无关，但前一篇文章确实对决策者产生了极大的影响。相关文章可见2011年3月2日《南方周末》的报道《钱学森“万斤亩”公案始末》。

[139] 1959年7月11日，在庐山会议期间，毛泽东与周小舟、李锐等人夜谈时说：“敢想敢干，八大二次会议是高峰，还有钱学森文章，捷报不断传来，当然乱想起来。”可见，钱学森的文章对决策者的影响之大。

[140] 季羡林著，《我的心是一面镜子》，北京：华艺出版社，2008年版。

[141] 根据国家统计局后来的核实，1958年的粮食总产量实际为4000亿斤，比上一年增加了2.5%，因为大炼钢铁，还有400亿～600亿斤的粮食烂在地里没有收回。这个收成是不错的，但无论如何，远远没有宣布的那么多。

[142] 毛泽东著，《中国农村的社会主义高潮》，北京：人民出版社，1956年。

[143] 陈伯达著，《全新的社会，全新的人》，载《红旗》第3期，

1958年7月1日。

[144] 罗平汉著，《当代历史问题札记》，南昌：广西师范大学出版社，2003年版。

[145] 1959年，北京大学校长马寅初因为建议计划生育而遭到批判，这是他当年奋起应战时的答词。鼓励生育的政策导致中国人口持续增多，1949年，全国人口5.4亿，1964年为7.2亿，到马寅初去世的1982年，全国第三次人口普查，为10.3亿人。

[146] 王任重著，《王任重文集》，北京：中央文献出版社，1999年版。

[147] 罗时叙著，《由蜜月到反目：苏联专家在中国》，北京：世界知识出版社，1999年版。

[148] 袁振与李东冶的发言稿现存鞍钢档案馆。

[149] 《苏联使馆向中国递交的关于撤退专家的照会》，转引自美国威尔逊国际学者中心编，《冷战国际史项目公报》，1996年。

[150] 沈志华著，《苏联专家在中国》，北京：中国国际广播出版社，2003年5月版。

[151] 转引自薛暮桥著，《薛暮桥晚年文稿》，北京：生活·读书·新知三联书店，1999年版。

[152] [美]费正清等编，谢亮生等译，《剑桥中华人民共和国史》（上卷），北京：中国社会科学出版社，1998年版。

[153] 黄道霞主编，《建国以来农业合作化史料汇编》，北京：中共党史出版社，1992年版。

[154] 还有一位基层官员的典型是焦裕禄，他是河南兰考县的县委书记，1964年5月患肝癌去世。两年后，《人民日报》发表了长篇通讯《县委书记的榜样——焦裕禄》和社论《向毛泽东同志的好学生焦裕禄同志学习》。

[155] 据韩泰华在《中国共产党若干历史问题写真》一书的披露，从1964年10月到1969年3月间，中苏边界大大小小的冲突事件达4189起之多。

[156] 见毛泽东在1964年6月6日召开的中央工作会议上的讲话内容。

[157] 有关资料显示，从1958年开始，中国就将东北的一些军工厂陆续往四川省内迁，而大规模的转移则是从1964年开始的。

[158] 袁宝华著，《袁宝华文集》，北京：企业管理出版社，1999年版。

[159] 谷牧著，《谷牧回忆录》，北京：中央文献出版社，2009年版。

[160] 薛暮桥著，《薛暮桥回忆录》，天津：天津人民出版社，2006年版。

[161] 宋硕，时任中共北京市委大学部副部长。陆平任北京大学校长、党委书记。彭珮云任北京大学党委副书记。他们成为“文革”中第一批被打倒的高校领导。

[162] 红卫兵：原是清华大学附属中学的一个学生造反组织。8月18日，毛泽东第一次接见造反学生时，佩戴上了“红卫兵”的袖章，从此“红卫兵”成为学生造反派的统称。红卫兵的典型着装是：头戴绿军帽、身着绿军装、腰间束武装带、左臂佩红袖标，手握红宝书（用红塑料做封皮的《毛主席语录》）。

[163] 见《答意大利记者奥琳埃娜·法拉奇问》。

[164] 胡月伟 杨鑫基著，《疯狂的节日》，重庆：四川文艺出版社，1987年版。

[165] 中央文革小组：成立于1966年5月，组长陈伯达，顾问康生，副组长江青、张春桥等，组员有王力、关锋、戚本禹、姚文元等。该小组名义上隶属于政治局常委之下，实际上它逐步取代中央政治局和中央书记处，成为“文化大革命”的指挥机构。8月底，由江青代理中央文革小组组长。

[166] “三忠于”、“四无限”是“文革”中的政治术语。“三忠于”：忠于毛主席、忠于毛泽东思想、忠于毛主席的无产阶级革命路线。“四无限”：对毛主席、毛泽东思想、毛主席的无产阶级革命路线，要无限崇拜、无限热爱、无限信仰、无限忠诚。

[167] “破四旧”是“文革”中的政治术语，指的是破除旧思想、旧文化、旧风俗、旧习惯。

[168] 陈祖涛著，《见证中国汽车工业五十年》，载《人物》，2004年12月。

[169] 计泓赓著，《荣毅仁传》，北京：中央文献出版社，2006年版。

[170] 1966年5月7日，毛泽东在一封信中提出“各行各业均应一业为主，兼学别样，从事农副业生产，批判资产阶级”。这被称为“五七指示”。

[171] 据《中国知青史》作者刘小萌和定宜庄的考据，毛泽东在1956年的农村合作社运动中说“农村是一个广阔的天地，在那里是可以大有作为的”，原本是针对那些家在农村的中小学毕业生说的，到上山下乡运动时，被广泛用于全国的知识青年。刘小萌等人认为，上山下乡首先是一个经济问题。

[172] 有关数据显示，在10年“文革”时期，全世界出版了50多种文字、500多种版本的《毛主席语录》，总印数达50余亿册，以当时全世界30多亿人口计算，男女老幼平均每人拥有一本半还有余，以至于它被认为是“20世纪世界上最流行的书”。

[173] 就当中国沉浸于“文化大革命”的狂热的时候，全球产业正发生着一场空前的变革，在亚洲，“四条小龙”顺势崛起了。正是在20世纪60年代中后期，一种“国际分工”的新秩序悄然出现了。发达工业国家开始为世界性市场生产，一些劳动密集型的产业被剥离出来，向非发达地区整体转移。而一些后进国家和地区顺应了这样的变化，其中表现最突出的便是亚洲地区的4个经济体：韩国、香港、新加坡和台湾。在1969年，韩国还是一个农业国，其平均国民生产总额仅与非洲的巴布亚新几内亚相当，可是到20世纪80年代后期，韩国的工业经济总量已跃居全球前15位。

[174] “干打垒”是东北农村地区的一种简易造房技术，用一定比例的水泥、石灰和泥土混合，填入木模板中夯打结实做成墙体。1959年，大庆油田大会战时，被油田工人用于建造简易住房。“工业学大庆”期间，“干打垒精神”被极端化。

[175] 张贤亮著，《“票证”的副作用》，收录于薛炎文 王同立编，《票证旧事》，天津：百花文艺出版社，1999版。本段引用有删减。

[176] 张贤亮著，《“票证”的副作用》，收录于薛炎文 王同立编，《票证旧事》，天津：百花文艺出版社，1999版。本段引用有删减。

[177] 开始于1978年的中国改革开放有两个非常幸运的地方：其一，当国门打开的时候，刚刚赶上全球制造业的新一轮梯级转移；其二，当经济发展到第十五个年头的时候，互联网经济勃然兴起，中国赶上了“信息革命”的头班车。

[178] 陈云著，《陈云文选》（第三卷），北京：人民出版社，1995年版。

[179] 邢小群著，《我与顾准的交往——吴敬琏访谈录》，载《百年潮》1997年第4期。

[180] 顾准著，《顾准日记》，北京：经济日报出版社，1997年版。

[181] 转引自罗银胜著，《顾准传》，北京：团结出版社，1999年版。

[182] 顾准的《希腊城邦制度——读希腊史笔记》一书在1982年由中国社会科学出版社出版。

[183] 摘自邢小群的《患难之交相濡以沫——骆耕漠访谈录》，收录于《顾准日记》，北京：经济日报出版社，1997年版。

[184] 邢小群著，《我与顾准的交往——吴敬琏访谈录》，载《百年潮》1997年第4期。

[185] “神武景气”：神武天皇被奉为日本的开国之王，传说他在2600多年前由神变为人，受上天的旨意来统治日本。第二次世界大战后，日本经济高速成长，人们将1955～1957年的经济增长称为“神武景气”。

[186] 邢小群著，《我与顾准的交往——吴敬琏访谈录》，载《百年潮》，1997年第4期。

[187] 1980年2月9日，顾准被“恢复名誉，彻底平反”，当日，中科院为他和妻子汪璧召开追悼会，他的骨灰被安放在八宝山革命公墓的“正局级墓室”里。1994年9月，《顾准文集》由贵州人民出版社出版，1997年9月，《顾准日记》由经济日报出版社出版。

[188] [英]艾瑞克·霍布斯鲍姆著，郑明萱译，《极端的年代》，南京：江苏人民出版社，1999年版。

[189] 后来调查得知，此诗作者为山西一家机械厂的青年工人王立

山。

[190] 德怀特·珀金斯著，《改革中的中国经济体制》，载《经济文献杂志》，1988年6月。

[191] 吴敬琏著，《中国增长模式抉择》，上海：上海远东出版社，2006年版。

[192] 与之相对比的数据是，1978～2003年，中国发展明显加速，人均GDP增长率达到6.6%，日本、韩国、新加坡及香港和台湾地区则依次为2.1%、6.3%、4.8%、3.9%和4.7%。从1978～2003年，中国出口增长了28倍，出口占GDP的比例从4.6%上升到26.6%。

[193] 值得注意的是，即便从1978年改革开放之后，城市居民的住房局促一直没有得到改善，而同时城市人口急剧增加，到1998年，中央政府推出刺激地产的政策，房地产顿时出现井喷景象，相关事实见《激荡三十年·下》。

[194] [美]戈登·图洛克著，王永钦、丁菊红译，《特权和寻租的经济学》，上海：上海人民出版社，2008年版。

[195] 广东地区的“外逃潮”最早始于20世纪60年代初的大饥荒时期。经济学家周其仁认为：“中国的改革开放事实上酝酿了很长时间，有两个事件比较值得关注：第一个是1959～1961年间中国发生的饥荒，使较大规模人口非正常死亡；第二个事件是1962年在广东省宝安县（深圳），聚集了10万人口意图偷渡逃港的事件。我们有理由相信，今天，中国经济的主要特征并不仅仅是高速增长，而是开放下的高速增长。”

浩荡两千年

中国企业
公元前7世纪~1869年

（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

总序 “历史没有什么可以反对的。”

前言 企业史就是一部政商博弈史

第一部 公元前7世纪～公元588年 （春秋战国）（魏晋南北朝） 集权帝国的奠基期

第一章 商人出身的“千古一相”

第二章 商父的诞生

第三章 铁血兵马俑

第四章 商人的自由时代

第五章 帝国的逻辑

第六章 最后的世族

第二部 公元589年～1367年 （隋唐）（宋元） “世界第一”的黄金期

第七章 长安城里的商人

第八章 乱世思弘羊

第九章 虚弱的繁荣

第十章 走到尽头的变法

第十一章 马可·波罗眼中的中国

第三部 公元1368年～1869年 （明）（清） 超稳定的夕阳期

第十二章 “男耕女织”的诅咒

第十三章 晋徽争雄

第十四章 权贵经济的巅峰

第十五章 寄生动物

第十六章 爬满虱子的“盛世”绸缎

第十七章 夕阳下的工商图景

第十八章 被鸦片击溃的帝国

总序

“历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌荡一百年》上、下卷，在2011年年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前7世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明

为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的方式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属于的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

题记

当这个时代到来的时候，锐不可当。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。

——2006年1月29日，中国春节。

写于38000英尺高空，自华盛顿返回上海。

前言

企业史就是一部政商博弈史

一个西方人对于全部中国历史所要问的最迫切的问题之一是，中国商人阶级为什么不能摆脱对官场的依赖，而建立一支工业的或经营企业的独立力量？

——费正清《中国与美国》

一

我曾经在中国国家博物馆的一个展柜前足足伫立了一个小时。在恒温的玻璃大柜里，柔和、迷离的灯光之下，一只来自3000余年前的庞然大物如精灵般默默地与我对视。它似乎不是物体，而是一个巨大的问号。

它的重量达833公斤，高133厘米，长110厘米，宽79厘米，即便在今日，也是一个巨型容器。它的家乡是河南安阳，诞生于遥远的商朝，是迄今出土的、体积最大的商代铜鼎，也是当今世界上发现的最大的青铜器，名叫司母戊大方鼎[1]。

站在它的面前，作为一个企业史的研究者，我实在有太多的问题想要请教：那个把鼎铸造出来的总工程师到底是一个怎样的人？在那个古远的年代，他组织了一支怎样的制造团队来完成这个任务？他通过怎样的管理章程，以保证鼎的质量和制造的效率？

大鼎不会说话。离开博物馆后，我查阅了很多论文、书籍，终于发现，我不是第一个提出这些问题的人，甚至有些专家已经给出了部分的答案，北京大学历史系的学者们在《商周考古》一书中便如此描述司母戊大方鼎的铸造流程：

第一，它的铸造者是一位化学家，对铜与锡的调剂比例应十分娴熟，大方鼎的铜比例为84.77%，锡为11.64%，是一个非常恰当的合金配比。第二，他应该是一位工业美术设计师，能够勾画出精美绝伦的铜鼎图案。第三，他必须是一位风力机械工程师，铸造大方鼎的铜要到1200℃才能熔化，所以必须有某种鼓风助燃的设备。第四，他还一定是冶炼家，大方鼎必须在较短的时间内连续灌注才能成功，当时使用的炼埚是熔铜量为12.7公斤的“将军盔”，以它800多公斤的重量，需80个以上的“将军盔”同时进行熔化，这需要高超的冶炼技巧。第五，

他肯定是一位优秀的管理学家，如果一个炼埚配备3～4个人，则共需250人左右同时作业，从场地上看，一个炼埚占地起码20平方米，因此其工作场地至少是2000平方米的大平台。专家们得出的结论是：要铸造司母戊大方鼎，必须组建一个300～400人的工匠团队，进行科学的工种分配，协同操作，掌握好火候、精炼程度、铜液灌注时间，以保证质量。

也就是说，这是一个技术密集型的制造工厂，司母戊大方鼎是工业化的宁馨儿。那个领导了数百人的工匠团队的“总工程师”，如果我把他看成是爱迪生或亨利·福特式的企业家，大概没有人会激烈反对。

所有这一切，均已不可确考，它们只是后人站在那只大鼎前，震撼与惊叹之余的一丝遐想。

而当我们以这只3000多年前的司母戊大方鼎为出发点，前去探寻漫长的中国企业史的时候，你常常会被失落、惭愧和羞耻所缠绕。因为，在此后相当长的时间里，我们一直没能超越这只沉默的大鼎。

二

在世界工商文明史上，中国无疑是最早慧的国家之一。

中国人是一个善于经商——而且是特别善于并乐于经商的民族。在远古时期，人们就追求世俗生活，乐于此道，并以“商”为国号，此后历代，都有工商繁荣的记录。早在汉代，哲学家王符就说自己所处的时代，从事工商业者十倍于农民，商业流通之盛达到“牛马车舆，填塞道路”的程度。[2] 明清以降，“儒贾合流”，连知识精英也不再耻于言商。晚清的龚自珍记录说：“五家之堡必有肆，十家之必有贾，三十家之城必有商。”因此，说中国人“轻商”实在是一个莫大的误会。

从经济要素上分析，中国有发展工商经济的无数优越条件。这里有最早也是维持时间最长的统一市场，与欧洲中世纪之前的封闭分割、自给自足式的地方领主经济全然不同。也正因此，中国早在唐宋时期，就拥有当时世界上最大的城市群，长安、洛阳及临安都是人口过100万的超级大城市；在同时期的欧洲，人口最多的城市不过10万人。中国有举世闻名的四大发明，科技水平遥遥领先于其他地区。这里还发生了最早的农业生物革命，宋代水稻和明代棉花的普及造成了人口的大爆炸。中国是第一个人口过亿的国家，庞大的内需市场为工商生产和流通创造了得天独厚的环境。中国还在工商制度创新上拥有很多世界纪录，元代出现了世界上的第一张纸币，宋代出现了第一批合股公司和职业经理人阶层，清初则出现了粮食期货贸易。此外，中国还有

非常健全的乡村自治体系，有世界上最富有、人数最为众多的商帮集团。

在相当长的时间里，中国是工商经济最为发达的国家，是世界经济的发动机。早在10世纪的宋代，GDP（国内生产总值）总量就占到了全球的三分之一，到明清时，中国仍然保持着经济规模世界第一的地位，拥有最高的粮食产量，棉纺织业的生产规模是英国的6倍。

然而，无比悲哀的是，如此早慧而发达的工商经济，却保持了长达千年的“高水平停滞”。当世界进入到工业革命时期之后，它竟远远落后，受各国欺凌，成为一个名副其实的“东亚病夫”。

生于1930年的许倬云是一位注重实证和量化数据的历史学家，抗日战争时期，他曾随家在中国各地流浪，目睹农村之真实景象，后来撰写《汉代农业》一书，据他的观察，“在1949年以前，中国的农村变化不太大，我当时看到的农村基本上跟汉朝相差不多”。各地农村所用的机械类农具，如水排（水力鼓风机，约早欧洲1000多年）等都是在汉代就已经发明出来了的。

在工商方面，改变也许比农业要多很多，不过在一些关键产业，进步仍然是让人汗颜的。以农耕及工业革命时期最重要的产业——铸铜冶铁业为例，早在商代，已能够组织300人以上的作业团队铸造重达833公斤的巨型铜鼎，从日后出土的汉代冶铁作坊看，其规模已可达千人以上，然而到清朝末年，冶铁作坊的规模也与此相仿，几乎没有扩大。另据计算，西汉时期每户家庭的用铁量将近4公斤，这与1949年之前农村家庭用铁的实际情况大体一致，也就是说，两千多年来，中国家庭的用铁量没有增加。[3]

在城市经济方面，最繁荣的大都市出现在宋代，而进入明清之后，城市规模竟有所缩小。据台湾学者赵冈的研究，中国在唐宋两朝，城市人口占到总人口比例的20%以上，而到1820年的晚清，竟只有6.9%。更让人困惑的是，在全球经济规模第一的国度里，从事工商业的商人阶层却成了一个被妖魔化、边缘化的族群。他们的政治地位和社会地位极其低下，自《史记》之后，正史之中几乎没有完整的记录。甚至连司马迁也因在《史记》中专写《货殖列传》一章，而遭到后世学者的诟病。以工商业最为繁华的宋代为例，有名有姓的商人寥寥无几，在史书上，连妓女的名字都远远多过商人。在清代，山西商帮控制了中国的盐业、边贸和金融业，其财富总和相当于中央财政收入的两倍，可是在536卷的《清史稿》中，被记录在案的晋商仅一人而已。商人阶层的懦弱和缺乏自主精神，更是让人印象深刻。

1932年就到了北平城的美国学者费正清，一生以中国为研究对象，商人阶层当然是他关注的一个群体。在《中国与美国》一书中，他充满困惑地写道："一个西方人对于全部中国历史所要问的最迫切的问题之一是，中国商人阶级为什么不能摆脱对官场的依赖，而建立一支工业的或经营企业的独立力量？"为了更形象地描述看到的景象，费正清用了捕鼠的比喻："中国商人具有一种与西方企业家完全不同的想法：中国的传统不是制造一个更好的捕鼠机，而是从官方取得捕鼠的特权。"

为什么中国的商人不是去制造捕鼠机，而是去追求捕鼠的特权？为什么中国经济会在一个高起点的水平线上长时间地徘徊？为什么高度发达的工商文明中无法孕育出资本主义？到底是什么因素导致了这些情况的发生？

20世纪初，马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》一书中，也以东西方工商文明的差异展开他的思考，该书序言中的第一句话就是："为什么在西方文明中，而且只有在西方文明中，出现了一个（我们认为）其发展具有世界意义和价值的文化现象，这究竟应归结于怎样一些环境呢？"

而一个与上述诸多疑问相关且更具现实性的问题是：导致这一情况发生的因素是否已经彻底地排除，中国的工商企业是否仍然可能陷入历史的宿命之中？

三

对商人的蔑视，对工商从业者的蔑视，在相当长的历史时期里，曾经是东、西方世界的共识。

哈耶克在《致命的自负》一书中描述说："对商业现象的鄙视，对市场秩序的厌恶，并非全都来自认识论、方法论、理性和科学的问题，还有一种更晦暗不明的反感。一个贱买贵卖的人本质上就是不诚实的。财富的增加散发着一股子妖邪之气。对生意人的仇视，尤其是史官的仇视，就像有记录的历史一样古老。"

当然，哈耶克所说的景象发生在中世纪之前的欧洲，自工业革命之后，西方世界开始正视商业的力量，有人对资本主义的正当性进行了理论上的澄清，更有人将之看成是"一个国家的事业"。然而，在东方，特别是在中国，哈耶克所描述的景象仍然顽固地存在。

要解释这一现象，就必须要在一个更广泛的历史视野中去寻找答案。

正如制度经济学所提示的，政治权力制度在更宏观的层面上为经济运行规定了一种基本环境，形成了所谓的统率性规则。美国学者查尔斯·林德布洛姆在《政治与市场：世界的政治-经济制度》一书中便认为："一个政府同另一个政府的最大不同，在于市场取代政府或政府取代市场的程度。所以政府与市场的关系，既是政治学又是经济学的核心问题。"

这显然是一个适当的、研究中国企业史的学术角度。

1955年，国学家钱穆在他创办的香港新亚书院专讲《中国历代政治得失》。他的课程共分五讲，分别是汉唐宋明清，最后为一"总论"。在"总论"中，钱穆提出"从这两千年的历史中，我们可以对以往传统政治，找出几条大趋势"。他共指出四条，其中第一个关键词是"集权"——"中央政府有逐步集权的倾向"，第二条关键词是"抑商"——"中国传统政治上节制资本的政策，从汉到清，都沿袭着"。

若在今日，有人专讲《中国历代经济变革得失》，其"总论"的两大关键词恐怕也逃不出钱穆所谓的这两条——"集权"与"抑商"。

在集权与抑商的背后，是一个无比强悍的政治权力制度安排——高度专制、大一统的中央集权制度。中国从公元前7世纪开始，以"管仲变法"为标志，开始探索国家积极干预产业经济的试验，此后多有演进，到公元前221年秦始皇灭六国，逐渐成为一个中央集权制国家。

这种中央集权、大一统的帝国模式并非一日建成，它经历了一个漫长、血腥和充满探索的历程。对于专制者来说，想要维持集权统治，必须在四个方面完成制度建设，包括中央与地方的权力分配模式、全民思想的控制模式、社会精英的控制模式，以及与之相配套的宏观经济制度模式。

中国历史上的众多制度创新，从本质上来说，都是为了实现这一目标，其历代创新蔚为壮观，最终形成了四个基础性制度，它们共同构成了支撑起集权政体"大厦"的四根"支柱"——

郡县制度：为了保证帝国的稳定，在政治上必须保证中央的人事任命权，避免地方割据势力的滋生；

尊儒制度：封杀"百家争鸣"的学术传统，以实现全民在意识形态上的

大统一；

科举制度：通过公平的考试制度，将优秀人才吸纳到体制之内，为我所用；

国有专营制度：在经济上，实行重要资源的国营化垄断，以控制国计民生。

这些制度历经上千年的打磨和探索，日渐趋于精致完善，在明清时期达到巅峰。正如梁启超所言："中国为专制政体之国，天下所闻知也。虽然，其专制政体，亦循进化之公理，以渐发达，至今代而始完满。"在这个意义上，中国实在是大一统制度的"故乡"。

在上述四大基础性制度中，唯独"不如人意"的是国有专营化的经济制度。在长达一千多年的时间里，中国人始终没有找到一个与"唯我独尊"的大一统中央集权政体相适应的、能够维持长久持续发展的经济发展模式。历代多次著名的"变法"，均与此有关——而这也正是本书内在的叙述逻辑。自宋代"王安石变法"失败之后，中央政府彻底放弃了整体配套体制改革的变革路径，进入明代之后，转而实施闭关锁国的政策，并推广男耕女织的社会经济形态，中国的经济能量向乡村猛烈下沉。而在同一时间点，西方则走出中世纪，开始了轰轰烈烈的文艺复兴、航海大发现、工业革命。历史的大分流由此而生。

四

在高度专制的中央集权制度下，中国的这一部企业史，归根到底是一部政商博弈史。

当政府为了政权稳定，全面控制了重要的生产资料之后，它实际上已经成为一个经济组织，它必然有自己的利益需求，用后世的话讲就是"保证国有资产的保值增值"，必然会制度性地压抑民间工商业。由此，出现了四个非常具备中国特色的"经典困境"。

其一，国有资本与民营资本"楚河汉界"，前者垄断上游的资源型产业，后者则控制中下游的消费生产领域，中国的市场经济出现"只有底层，没有顶层"的奇特景象。

法国年鉴学派的费尔南·布罗代尔是这一规律的揭示者之一。他把市场分为两类，一类是低级市场，包括集市、店铺和商贩；另一类是高级

市场，包括资源性产业、交易所和交易会。在他看来，纵观各国历史，“在初级市场这个阶梯上，最完善的经济组织当属中国，那里几乎可以根据确定的地理位置量出市场的数量”。可是，在高级市场上，中国从来实行严格的政府管制，不允许自由贸易的存在，“在中国，商人和银行家不能在受法律保护和受国家鼓励的公共事业中进行投资……政治等级能够压倒其他一切等级。每当资本主义利用机遇有所发展时，总是要被极权主义拉回原地”。[4]

为了保持垄断和支配的地位，政权与国有资本集团必然对财富的集中度非常敏感，民间资本因而不被允许做大，所谓的“抑商”政策从来是出于政治性的要求。正如钱穆所观察到的，“中国传统政治向来就注意节制资本，封建势力打倒了，没有资本集中，于是社会成为一种平铺的社会”。当社会被打成散沙后，就不能有民间的力量了，从而专制的权威不会受到挑战。中国的史家常常说“均贫富”，其实，在“均”的前提之下，“均贫”还是“均富”是一个被忽略了的问题。现代民主社会是“均富”，传统集权国家则是“均贫”。在客观上，中央集权制度必须把民间财富打散，以维持在“均贫”的平衡点上。在这个意义上，“均贫富”也是集权之需要。

其二，政府与民间没有形成对等的契约关系，民间资本的积累缺乏制度性保障。在皇权制度及其法权体系中，人民的财产合法性建立在“皇恩浩荡”的前提之下，因此，政权对人民财产的剥夺带有不容置疑的正当性。

在长达两千年的时间里，受统一市场之赐，中国民间的商品交易极度活跃，初级市场如毛细血管般发达，而民众之间的契约关系也非常清晰，从流传至今的各代契约文件可见，双方对买卖的权益合法性、准确性及责任认定，都有十分明确的规定。然而，影响工商业进步的最大困扰是，政府与民众之间的对等契约关系从来没有被确立下来过，国家机器对于工商阶层及其一切财产，拥有不受契约精神约束的处置权，常常以“均贫富”的面目出现，通过政治运动的方式重新分配社会财富，而实施之目的和结果，则是为了增加财政收入，并最终保持政权的稳固。这一景象从中央集权制度初步生成的汉武帝时期就初露端倪，唐宋两代并不乏见，而进入明清之后，皇权专制更为强悍。

就中国的个体商人而言，他们不缺乏通过风险投资而追逐更大商业利润的欲望，也不缺乏如马克斯·韦伯所称道的新教伦理式的勤奋节俭和以财富积聚为生命目的的观念。与其他国家的民族相比，中国的工商阶层在商业智慧和商业伦理上毫不逊色，甚至称得上是杰出的一族。但是，一旦涉及市场与统治权力的关系时，中国商品经济难以获得最终发展的原因就立刻非常强烈地凸现了出来。财产在法律上的“权

界”及其不可侵犯性，从来只存在于民众彼此之间，根本不可能存在于自上而下的统治权力与“子民”之间，统治者对国民人身和财产权利拥有任意宰割的无限威势。

其三，权贵资本横行，寻租现象历代不绝，财富向权力、资源和土地猛烈地聚集。社会资产不是在生产领域积累放大，而是在流通领域内反复地重新分配，技术革命几无发生的土壤。

政府在确立了国有专营制度后，必设立国有企业体系，而因产权不清晰、授权不分明等缘故，又一定会诱生出权贵经济，当权者以国家的名义获取资源，以市场的名义瓜分财富，上下其手，攫取私利。在中国历史上，几乎所有的腐败或官商勾结，无一例外地发生在“顶层”。从汉唐到明清、民国，历代晚期都是权贵资本猖獗肆虐之时，往往出现“双首现象”——国家的首相同时是国家的首富。2001年，美国《华尔街日报》亚洲版评选千年以来世界上最富有的50个人，中国入选的有6个人，分别是成吉思汗、忽必烈、和、刘瑾、伍秉鉴和宋子文，除了广东商人伍秉鉴，其余都是政治人物。

与此同时，天性趋利的民间商人通过寻租的方式进入顶层以牟取暴利，从而催生出一个制度性的官商经济模式。自宋之后，特许授权、承包经营日渐盛行，进入明清之后愈演愈烈，当时出现的几大著名商帮，如晋商、徽商和广东十三行商人，其财富来源大多与授权经营垄断产业有关，官商经济模式从而根深蒂固，不可逆转。商人阶层对技术进步缺乏最起码的热情和投入，成为一个彻底依附于政权的食利阶层，他们的庸俗、归附，与大一统中央集权制度的强悍与顽固，构成一个鲜明、对应的历史现象。

其四，在国有资本和权贵资本的双重高压之下，民间商人危如累卵，惶惶不可终日，出现强烈的恐惧心理和财富幻灭感，产业资本从生产型向消费型转移，经济成长从而失去创新动力。

早在公元前2世纪，史家司马迁就指出了当时工商界出现的两个财富积累特征，一是“农不如工，工不如商”，二是“以末致财，用本守之”。到了唐代，产业资本无法在实体经济领域有效积累的景象已非常普遍，唐史专家刘玉峰在《唐代工商业形态论稿》中分析了唐代工商资本的五个流向：奢侈消费、结交权贵、土地购买、转化为高利贷资本以及囤积货币。自唐以降，这一景象几乎没有更改，晚明以及清代中期之后的奢靡之风更远胜过前朝，商人在致富之后，即把大量资金从生产领域中撤出，用于日常消费，大肆添置土地及修筑极尽豪华的庄园别墅，无数能工巧匠把毕生的才智投注于雕砖、刻木、制瓷、镂玉，在手工业的精致上越走越远。

历两千年以降，中国商人尽管创造了无数的物质文明，某些家族及商帮在某一时代也积累过惊人的私人财富，可是，他们从来没有争取到独立的经济利益和政治地位，也不能在法理上确立自己的财产所有权不容统治权力侵犯。所谓“富不过三代”，并不仅仅因为中国的商人没有积累三代财富的智慧，而是因为，财富的积累必托庇于拥有者与政权的关系，而这一关系则必然是脆弱的和不对等的。因而，财富的可持续积累和安全性，不完全地操于拥有者之手。在财富传承这一命题上，产业的拓展和资本积聚能力，远不如政商关系的保持能力重要。

这四个经典困境构成了中国企业史的基本特征。政府与工商阶层的对立、紧张关系，贯穿于整整两千年的帝国时期，已俨然成为一种类似胎记般的传统，那种不对等的、没有契约精神的原则似乎从来没有被尖锐地打破过，对工商业的压抑及异化是一种顽强的中国式传统。在这一过程中，知识分子阶层从来是政府的同谋，这得益于科举制度的有效护卫。

叙述至此，我们就可以回答“费正清之问”了——为什么中国的商人不是去制造捕鼠机，而是去追求捕鼠的特权？答案其实是明显的：如果没有获得捕鼠的特权，再高效的捕鼠机都无法工作。而特权在谁之手？政府也。

这样的结论在中外学界似乎是个公见。布罗代尔在《世界史纲》中就很简捷地说：“中国社会，政府的权力太大了，使富有的非统治者不能享有任何真正的安全。他们对任意征收的恐惧始终挥之不去。”费正清在研究中也给出了类似的答案：“绅士家庭最好的保障并不仅仅在于依靠占有土地，而是依靠土地所有权和官吏特权的联合。家庭财产并不是一种保障。”而中国历史学者王亚南、傅衣凌早在20世纪40年代也断定：“秦汉以后的历代中国商人都把钻营附庸政治权力作为自己存身和发财的门径。”前些年，中国社科院哲学所的王毅在《中国皇权制度研究》中给出同样的结论：“托庇于官僚政治之下，是制度环境对于中国商人生存出路的根本性规定。”

在一个中央集权的体制下，一旦中央统治的正当性和控制力出现下降之后，会迅速地——往往以出乎人们预料的速度——蔓延出一股强大的无政府主义浪潮，而对之的控制，需要经历一次大的社会动荡，最终以又一次的威权专制来终结。在这样的过程中，商人阶层常常成为最早被侵害的族群，因为人们对统治者的愤怒，将首先倾泻到那些生活在他们身边的有产者身上——在他们看来，正是这些人的富有造成了社会的不公平，相对于高高在上的统治者，人们更容易痛恨身边的有产者。而更让商人阶层痛苦的是，在历史的爆裂点上，他们的处境往往是两难的：集权体制从根本上侵害他们的利益，可是当体制崩溃

的时候，他们又是首当其冲的受害者。

在经济史上，历朝历代从来有先开放后闭关的规律，汉唐明清莫不如是。一开放就搞活，一搞活就失衡，一失衡就内乱，一内乱就闭关，一闭关就落后，一落后再开放，朝代更迭，轴心不变，循环往复，无休无止。我们这个国家，只要没有外患内乱，放纵民间，允许自由从商，30年可出现盛世，50年可成为最强盛的国家，可是接下来必然会重新出现国家主义，必然再度回到中央高度集权的逻辑之中，必然造成国营经济空前繁荣的景象。无数英雄俊杰，在这种轮回游戏里火中取栗，成就功名，万千市井繁荣，在这个历史搅拌机里被碾成碎片。

世界上最大的贪婪，其实是制度的贪婪。制度对权力的贪婪之大，超过任何个人。在中国，这种最贪婪的制度是高度集权的统治模式。正是在这一制度之下，中国的宏观经济和工商文明呈现出早慧而晚熟、先盛而后衰的发展态势。历代中国统治者，无论曾有过怎样的意识形态“外衣”，最终，都会露出中央集权的“内核”。这一点，在经济领域，反映得尤为突出。

因而，我们可以得出一个重要的结论：两千余年来，国家机器对商业的控制、干扰及盘剥，是阻碍工商文明发展的最重要因素。政府如何在经济活动中端正自己的立场与角色，工商业者如何与政府平等相处，迄今是一个危险的，甚至仍然带有某种禁忌性的话题。

五

活在当代的每一个中国人都对自己的历史有一种疏隔感。思想的流浪从我们投胎于这个国家就已经开始了，它或许真的没有结束的那一天。

一个又一个的朝代更迭，已经将“轮回”变成了老生常谈，它们被一再重复，直到变成化石和泛黄史书上的一行行文字，就这样循环往替，接下来的是冗长的疲惫和冷漠。在过去的两千多年里，每一个朝代都随着一个皇姓家族的灭亡而画上句点，可是，这个国家的进步却缺乏这种自然的结局。

文明与文明的比较，可触知的是文物，可阅知的是文字，可感知的是制度。

在《激荡三十年》和《跌荡一百年》两部书中，我一再探寻国家与资本、政府与商人阶层的关系，在这部《浩荡两千年》中，我仍然沉浸在这一主题之中。我想，我确实找到了一些前人未必明见的事实。

本书记录的是一个基本上已经失去或被遗忘的世界。在书中出现的工商人物，要么默默无闻，要么在另外的历史叙述中被脸谱化、妖魔化，当我从众多的正史、野史和地方志记中将之一一挖掘出来的时候，其数量之众多，面目之变形，命运之诡异，每每让我充满讶异，更多的时候是有点儿沮丧。

在沉浸于创作的那些昼昼夜夜，我的脑海中每每出现一个又一个身影模糊的工商业者——我们可以称之为商人，或企业家。他们行走在广袤的国土之上，或疾行，或踯躅，或彷徨，在他们身后的时空幕景上，是一出连续上演了两千多年的砍杀史。在所有的历史时刻，这些人从来没有当过主角，甚至在所有的史料记载中，他们要么被忽略不计，要么就躲在最后的那个黑暗角落。不过在另外的意义上，正是这些工商业者在改变着人们的生活，从一把池盐到一块麻布，从一把铁刀到一座城池……

我无意为他们代言，我只是完成一次漫长的陈述。我所希望做到的是，以活在当代的立场，书写昔日的国家，与发生过的历史重建关系，与已逝的前辈沟通，并试图以私人的方式诠释中国的企业史。

逝去的人们已不再归来，正在出发的我们却需要寻觅到自己的记忆。

第一部　公元前7世纪～公元588年

（春秋战国）（魏晋南北朝）

集权帝国的奠基期

第一章　商人出身的“千古一相”

仓廪实而知礼节，

衣食足而知荣辱。

——管仲

公元前685年，一位叫管仲的失意商人拉弓满弦，向公子小白射出凶猛的一箭，镞羽响处，只见小白应声倒下。

这一年，地处山东半岛的齐国发生内乱，齐襄公被弑，朝政一时空虚。他的两个兄弟——公子纠和公子小白此时都被流放在外地，谁先赶回都城临淄，谁就最有可能登基。纠和小白的身边各有一位商人出身的谋士，一个叫管仲，一个叫鲍叔牙。

小白接受鲍叔牙的计策，向莒国借了兵车，日夜兼程回国。辅佐纠的管仲见此情景，就自告奋勇率三十乘兵车到半途去截击小白。在即墨城附近，管仲一箭将飞驰中的小白射倒。然而，这一箭只射中了战袍上的带钩，死里逃生的小白及时归国掌权，是为齐桓公。

当了国君的小白行功论赏，想拜鲍叔牙为相，同时还要宰了管仲。谁知鲍叔牙对他说：“我的才能只能让齐国平安，如果您要称霸天下，一定得拜管仲为相。”

鲍叔牙与管仲其实是一对常年合伙做生意的好朋友。

管仲（？~公元前645年），名夷吾，字仲，出生于颍上（今安徽颍上县）一个没落贵族家庭。他在哪一年出生颇多争论，分别有公元前716年、前723年、前725年及前730年之说，不过无论如何，他在当时算是长寿之人。他少年时替人牧过马，后来结识了年长于他、家境颇好的鲍叔牙，两人合伙做皮毛生意，有地方史志载，他们游走于燕、赵、齐三国之间，曾在现今河北省的蠡县一带规划过三十个大小不等的皮毛集市（时称圩），一直到今天，那里仍是北方最大的皮毛市场之一。



▲管仲

管仲早年的名声似乎不太好，是一个爱占小便宜和贪生怕死的家伙。他与鲍叔牙合伙做生意，本钱大多是鲍出的，可是赚了钱以后，管仲却要分大头，鲍的仆人们很不忿，鲍叔牙却说：“这没什么，管仲家里穷，又要奉养母亲，多拿一点没有关系。”他们的生意后来破产了，西汉刘向在《说苑》一书中说管仲“三辱于市”，也就是说他多次经商失败，不是一个特别成功的商人。管仲还十分热衷于功名，曾到处去求官，可都干不了几天就被罢官了。他和鲍叔牙一起去当兵，每次打仗总是逃跑在前，大家就骂管仲是胆小鬼，鲍叔牙又站出来替他说话：“你们误会管仲了，他不是怕死，他得留着命去照顾老母亲呀！”到了后来，他们就分别投靠了公子纠和公子小白。

鲍叔牙向齐桓公举荐这样一个人，实在是奇怪的事情，不过更奇怪的是，齐桓公居然言听计从，真的把管仲拜为国相。

在中国历史上，第一个具有完备的经济思想的人正是管仲，他辅佐齐桓公成就了春秋时期的第一个霸业。

管仲拜相的公元前7世纪，正是礼崩乐坏的年代。

华夏文明是地球上历史最为悠久的文明之一。大约在公元前21世纪，在黄河中游产生了第一个国家政权——夏王朝，约400多年后，商汤灭夏，建立了商王朝，又过了约600年，在公元前1046年，周武王灭商，建立周王朝。

周王朝实行的是封建制，即“封土建国”，周天子将土地及居民分封给亲戚及功臣，各诸侯有权管理封地内的一切资源，并拥有军队。诸侯对天子定期进行朝贡。周朝建立之初，分封了1000多个诸侯国。

民国学者钱穆在《国史大纲》一书中称，“中国为世界上历史最完备之国家”。[5] 以史书记载论，从公元前841年开始，中国就明确有年可以考据。当时的天子是周王朝的第十代周厉王，他任用佞臣，导致国人暴乱，厉王被迫出逃，朝政由大臣召穆公、周定公同行政，号为共和。公元前771年，“烽火戏诸侯”的周幽王被犬戎杀死，西周终结，周平王迁都洛邑（今河南洛阳附近），是为东周。

从迁都的公元前770年起，到公元前476年，史称春秋时代。在这290多年间，周天子的权威日渐丧失，社会风雷激荡，战火连天。仅据《春秋》记载的军事行动就有480余次。司马迁在《史记》中称，春秋时期，被杀的国君有36位，被灭亡的国家有52个，很多诸侯四处奔走而不能保全自己的国家。[6] 在这期间，一些诸侯国脱颖而出，先后称霸，最著名者有“五霸”，齐桓公正是五霸之首。

齐国在众诸侯国中并不是最显赫的一个，它的祖先不是周王后裔，而是辅佐武王灭商的姜尚，齐国的疆界不大，“东至海（黄海），西至河（黄河），南至穆陵（今山东临朐县），北至无棣（今山东无棣县）”，所以司马迁称之为“区区之齐在海滨”。

管仲兴齐，靠的并不是兵戈征伐，司马迁如此评论他的当国之道：“其为政也，善因祸为福，转败而为功，贵轻重，慎权衡。”也就

是说，管仲最擅长的是配置资源，提高效率，以妥协和谨慎的方式重建各种秩序。这些特征无疑很有点“企业家的精神”。

这位在商场上滚过“烂泥”，在战场上当过逃兵的政治家不喜欢开天辟地式的创新，而是往往以“循古制”的名义来进行改革，他注重秩序和政策的延续，是一个天生的保守主义者。他在经济上的创新很多，其中最值得记载的是三项：四民分业、贸易兴国和盐铁专营。

管仲主张把国民分成士、农、工、商四个阶层，按各自专业聚居在固定的地区，是为“四民分业”。把社会各阶层按职业来划分管理，管仲是历史上的第一人，这种专业化的商品经济模式，两汉以来都被尊奉为基本形态及指导原则。与现在稍有不同的是，管仲当时所谓的士，主要指军士。

职业化的分工及其成熟，是一个社会进步的标志。在殷周时期，就已有专业的工匠出现，文献记载为“百工”，这些人都是被政府直接管理的奴隶，没有独立的人身自由，所谓“工商食官”，他们的职业世代相传，不允许改变。《左传》记载：“在礼……民不迁，农不移，工贾不变。”职业的世代相传，自然有利于工艺的传承和进步——在没有公司制度的年代里，家庭无疑是最具有组织形态的经济基础单位。很多工匠最终以职业为姓，流传至今，如陶氏是制陶的工匠、施氏是旗工、繁氏是马缨工、樊氏是篱笆工、终葵氏是锥工，等等。进入周朝后，职业化分工的趋势越来越明显，范文澜在《中国通史简编》中断定，“商亡国后，周分商遗民六族给鲁，分七族给卫，十三族中至少有九族是工”。另据我国第一部有关制造科技的著作《考工记》记载，西周的官营手工业达30种之多，仅专业的木匠（“攻木之工”）就分为七种，分别是轮、舆、弓、庐、匠、车、梓。细致的职业化分工及其世代相传的制度安排，是中国早期文明领先于世界的重要原因之一。台湾学者赵冈认为，“中国的社会职能分工比欧洲早了至少1000年，主要的传统生产技术（工业革命前的非机器生产技术）在中国出现的时间也比欧洲早800～1000年。”[7]

管仲认为，“四民分业”有四个好处，一是“相语以事，相示以巧”，同一行业的人聚居在一起，易于交流经验，提高技艺；二是“相语以利，相示以时”、“相陈以知价”，对促进商品生产和流通有很大作用；三是养成专业气氛，人人安于本业，不至于“见异物而迁焉”，从而造成职业的不稳定性；四是无形中造成良好的社会教育环境，从小就耳濡目染，父兄的教导不须严厉督促也能教好。[8]

专业分工、父子相袭的制度让齐国的制造业技术领先于其他国家，《考工记》对齐国手工业作坊有很多记录，以丝绸为例，我国最早出

现的丝织中心就在齐国首都临淄，当时，临淄生产的冰纨、绮绣、纯丽等高档丝织品，不仅国内供给充分，还大量畅销到周边各国，乃至“天下之人冠带衣履皆仰齐地”。

按《国语·齐语》中的记载，齐国有士农之乡15个，工商之乡6个，每乡有2000户，以此推算，全国有专业军士3万人，职业的工商臣民12000人（均以一户一人计算）。此外，在野的农户有45万户。管仲认为，这些人构成了“国之石民”，他说，“齐国百姓，公之本也”。

“四民分业”表面上看是对殷周古制的继承，其实却有很大的差别，其根本性的不同是，把“工商”与“士农”并列，同视为“国之石民”。

古人对工商的态度有过数度戏剧性的转变。

远古的中国人似乎并不轻商。早在殷商时期，人们是乐于和善于经商及从事手工制造业的，这从近世出土的、精美绝伦的商代青铜器可见一斑。武王灭商之后，把商朝的旧贵族迁聚于洛邑，该地很快成为全国商业最发达的地方，“富冠海内”。司马迁在评论洛阳人时说，他们的习俗是，致力赚钱的产业，投身于工商业，以追逐十分之二的利润为目标。 9

不过，周朝的建国者们在反思商朝灭亡的教训时认为，殷商之亡就是因为民众热衷工商而荒芜了农业，造成民心浮躁，国基不稳，因此，转而推行鄙视工商的重农政策。在周制中，工商业者的地位变得非常低贱，“百工”常与处于奴隶地位的臣妾（男女奴隶）并列。从有限的文字记载中常常可见类似记载，《易·恒卦》曰，“君子以远小人，不恶而严”。《逸周书·程典》曰，“士人夫不杂于工商”。《礼记·王制》曰，工商“出乡不与士齿”。也就是说，士大夫必须远离商人，绝对不能与工商业者混居在一起，工商业者离开居住地则不得与士大夫交谈。在《周礼·地官·司市》中还规定，贵族们不能进入市场进行交易，否则就会受到惩罚。

到了春秋时期以后，好商之风再起——这也被一些道学家看成是“礼崩乐坏”的一部分。在史料中出现了大量专业的自由商人，他们往来于各国之间，近购远贩，获取利润，年轻时的管仲和鲍叔牙无疑属于此类。西周时期的工商业，都是为贵族阶层服务的，民间商品都是农民以剩余生产物进行交换，如《诗经》中所吟咏的“抱布贸丝”、“如贾三倍”，从事交换的人不是严格意义上的商人。到了春秋时期，专业的自由商人开始大量涌现，其工商业发展的特点表现在许多“金玉其车，交错其服”的富商大贾在中国历史上第一次出现了，这意味着商业资本的出现，一个新兴的阶级诞生了。

然而，把工商业者抬升到与“士农”并列的地位，在当时的士大夫阶层并非共识，《战国策》中记载姚贾与秦王对话时，就说“管仲，其鄙人之贾人也”，对管仲的商人经历颇为鄙视。管仲之所以能在齐国推行重商政策，除了他自身的经历及有超越当时的见识之外，还与该国的传统有关。《史记》记载姜尚建国之时，齐国土地贫瘠，人口稀少，却有近海之利 [10] ，于是，姜尚就根据当地的习俗，简化礼数，扶持工商，发展捕鱼和煮盐业。因此，当代史家李剑农依据《史记》、《国语》和《左传》中的记载断定，中国商业之开化，当以齐为最早。 [11]

四民并列的另外一个重要意义在于，管仲从国家战略的层面上发现了工商业的赢利性，在西周时期，“工商食官”制度是从生产的角度来设计的，官属工匠的职责是制造大型祭祀器皿和贵族专用器具，所以，可以做到美轮美奂，却没有成本的概念。而到春秋，工商业为民间服务的趋势已然生成，而其赢利能力又大于农业，管仲显然敏锐地发现了这一点。

除了“四民分业”和抬举商人地位之外，管仲还是一个自由贸易主义者。

齐国地处海滨，渔业和煮盐业一向发达，管仲规定，鱼盐可以自由出口，关隘只登记而不予征税，以便利诸侯各国。其他的出口商品也实行单一税制，在关隘征过了的，在市场上就不再征了，反之亦然。 [12]

对于前来齐国做生意的商人，他更是大开国门，无尽欢迎，提出“空车来的不要去索取税费，徒步背东西来的不要去征税，这样来的人就会越来越多”。 [13] 他还专门设立了招待外国商人的客舍，每三十里有一处，来一乘车的外商供给本人饭食，来两乘车者供给马的食料，来三乘车者更要供给仆人的饭食。从此，“天下之商贾归齐若流水”。

为了活跃市井，管仲甚至首开国营色情业。他在都城临淄办了七间官办的妓院（“女市”），每一间有妓女（“女闾”）100人，共700人，后来又增加到2000人。管仲以此吸引他国商旅，并大收其税。后来的色情业者因此奉管仲为保佑平安的“产业始祖”，清代纪晓岚在《阅微草堂笔记》中便称，“娼族祀管仲，以女闾三百也”。

如果从管仲的自由贸易政策进而推断认为他是一个自由主义经济学的信奉者，那就大错特错。事实上，管仲是中国最早的中央集权主义实践者，在放活微观的同时，他十分强调政府对经济的宏观管制，而其手段则是从财政、税收和价格三方面入手。在这个意义上，管仲实行了中国历史上的第一次经济大变法。

管仲对后世影响最大的制度创新是盐铁专营，它几乎成为中国式中央集权制度的经济保障。

齐桓公与管仲多次切磋富国之策，齐桓公建议对房屋楼台、树木、六畜、人口征税，管仲一一否定，在他看来，税收是有形的，直接向人民收取财物，自然会招致人民的不满。最好、最理想的办法是取之于无形，使人不怒。[14] 据此，管仲提出了"寓税于价"的办法，把税收隐蔽在商品里，实行间接征收，使纳税者看不见、摸不着，在不知不觉中就纳了税，不至于造成心理上的对抗。在具体的办法上，管仲给出了简单的七个字："唯官山海为可耳"——只要把山、海的资源垄断起来就可以了，山上出铁矿，海里产海盐，是为盐铁专卖制度。

在农耕时期，盐和铁是最为重要的两大支柱性产业，无一民众可以须臾离开。更重要的是，这是唯一的工商合营产业，其原料得自天然，有垄断经营的优势，从业者一面自制商品，一面自行贩售，商业资本与产业资本辗转变化，繁殖累积，其财势不可阻挡，古往今来，中西方各国，这都是产生巨富的产业领域。自西周以来，就有一些诸侯国将盐铁经营收归国有，然而从来没有人将之视为国策，绝大多数的治国者仍然以征税——特别是农业税为国家最主要的收入，其区别仅仅在于，是按家庭人口征收还是按土地面积征收。管仲最大的创新在于，他在税赋收入之外增加了专营收入，并将之制度化。

管仲以盐和铁的专卖收入做过举例说明。

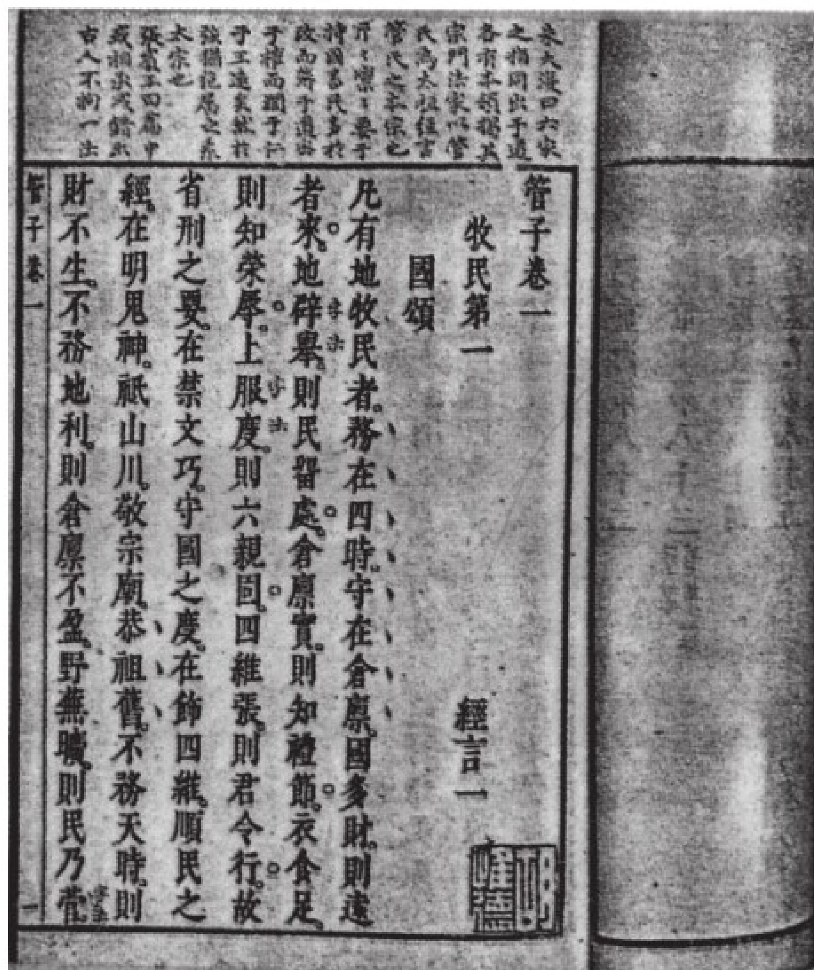
他说，万乘之国的人口约为1000万，如按成人征人头税，应缴纳者约为100万人，每人每月征30钱，为3000万钱。如果进行盐的专卖，每升盐酌量提价出售，每月可能得到6000万钱，就可望得到一倍于征人头税的收入。而在表面上，政府似乎不曾征税，不致引起人民的"嚣号"反对。不仅在国内如此，还可运盐出口而获取重利，这等于煮沸取之不尽的海水就可以迫使天下人向齐国纳税，即"煮沸水以籍天下"。[15]

铁的专卖也是一样。管仲说，大凡一个农户，无论是从事耕作还是做女工，都需要针、刀、耒、耜、铫、锯、锥、凿等铁制工具，只要在1根针上加价1钱，30根针就可收30钱，即等于一人应缴的人头税了，由此类推，则全国收入总数亦不下于人头税的征收总额。表面上，国家并没征税，实际是"无不服籍者"。[16]

管仲提倡盐铁专营，但不是主张政府亲自下场，创办国营盐场或国营铁厂——后世之人学管仲，认为专营就是国营，多入歧途。

比如盐业。齐国滨海，是产盐大国，食盐是最有竞争力和价格话语权的战略商品。管仲实行的是专卖政策，开放盐池让民间自由生产，然后由国家统一收购。《管子·戒第》和《管子·轻重甲》中记载了当时的景象：盐池开放后，煮盐之人纷至沓来，4个月内就得盐36000钟，为了维持国家对盐的垄断权，防止盐价因生产过度而大跌，管仲随之下令，对煮盐的时节进行控制，只准在头年的十月到第二年的正月这4个月的农闲季节煮盐，到了孟春二月，农事开始，就不许聚众煮盐。由于控制了盐业的销售和产量，进而控制了价格，齐国的盐销售到国外去，可以抬高到成本的40倍，国家和商贾都得利颇丰。

在冶铁业上，管仲实行的也是国有民营。他首先严厉地强调了国家对所有矿山资源的垄断，所谓“泽立三虞，山立三衡”，他出台法令宣布，只要一发现矿苗，就马上要由国家保护和封存起来，有敢于擅自开采者，左脚伸进去的，砍左脚，右脚伸进去的，砍右脚。[17]


管子卷一

牧民第一

國頌

經言一

凡有地牧民者，務在四時，守在倉廩。國多財則遠者來，地辟舉則民留處，倉廩實則知禮節，衣食足則知榮辱，上服度則六親固，四維張則君令行。故省刑之要在禁文巧，守國之度在飾四維，順民之經在明鬼神、祇山川、敬宗廟、恭祖舊。不務天時則財不生，不務地利則倉廩不盈，野蕪曠則民乃菅

管子卷一

▲《汉书·艺文志》录有《管子》86篇

在垄断了资源之后，管仲又控制了铁器的定价权，并对所生产出来的铁器进行统购统销。在这些前提之下，管仲开放冶铁作坊业，允许民间商人自主经营，其增值部分，民商得七成，政府得三成。[18] 管仲反对国家自行冶铁的理由是，如果派服刑的犯人去冶铁，一定会逃亡而管不住，如果派平民去，就会抱怨政府，到时候边境有难，谁也不愿意为国家打仗。所以，不能为了冶铁而造成国民的分裂。由政府控制专营权，然后把经营权下放给民间商人，以一定比例分配利润，这就是后世非常流行的“资产国有、承包经营”的雏形。

盐铁专营的做法并非始自管仲，却是在他那里形成了制度化并取得显著成效，它对后世政权产生了重大且根本性的影响。我们将在日后的叙述中一再涉及这一话题。它形成一种独特的中国式经济制度——国家通过控制关键性生产资料以增加收入，以此形成一种与税赋收入并行的专营收入，从而扩大收入，增强管制经济的能力。从管仲的论述中可见，他事实上是将盐铁的专卖看成“间接税”，或者说是“变相的人头税”——因为盐铁的不可或缺性，国家通过对之的控制，实际上对每一个人变相地征收了税赋，而在表面上，民众似乎没有纳税。这种巧妙曲折的治国理念一直延续数千年，其实正是中国与西方诸国在经济制度上的最大差异所在。

在西方的经济理论中，国家财政收入的主要来源，甚至唯一的来源是税赋，如卡尔·马克思所言：“赋税是政府机器的经济基础，而不是其他任何东西。”“国家存在的经济体现就是捐税。”即便在当代的制度经济学理论中，这一定义也未有改变，1993年诺贝尔经济学奖得主道格拉斯·诺斯便论述说，政府是“一种提供保护和公正而收取税金作为回报的组织，即我们雇政府建立和实施所有权”。 19

然而从“管仲变法”之后，中国的政府收入则由税赋收入和专营收入两项构成，后者的实现，正是通过控制战略性的、民生必需之物资，以垄断专卖的方式来达成的。在这种体制内，政府其实变成了一个有赢利任务的“经济组织”，从而也衍生出一个根深蒂固的治理思想，即：国家必须控制“关系到国计民生的支柱性产业”，国有企业应当在这些产业中“处于主导地位”。

在这种经济环境中，国有企业是那种“看上去像企业的政府”，而政府则是那种“看上去像政府的企业”。当它们从各自的利益诉求出发，成为微观经济领域中的逐利集团时，民营企业集群则被间夹其中，进退失措。这一中国式经济体制延续千年，迄今未变，而管仲，正是“始作俑者”。

由于在盐铁专营中获得了巨大利益，相对的，管仲在其他产业的税收上就表现得非常宽厚。

在重要的农业税上，两年征税一次，大丰收之年，每年征15%，中等之年，每年征10%，下等之年，每年征5%，如遇饥荒，则免税。这一税率，日后也成为很多朝代的税赋计算方式。此外，管仲还建立了国储粮制度，国家采购囤积了大量粮食，其数量足以控制市场粮价的

波动，以达到丰饥平衡的功效。管仲对粮食十分重视，他不容许任何人操纵粮价，严禁在饥荒之年利用粮食买卖“兼并”农民，粮价波动必须由国家掌握，在农耕年代，这一见解无疑非常重要。

在进出口贸易上，除了鱼盐出口免税之外，其他商品的关市之征，仅为1%到2%的税率。齐国强盛起来之后，管仲甚至以霸主身份统一各国的关贸税赋，公元前679年（齐桓公七年），齐国会盟各国诸侯，达成关税协定，市场交易的税赋为2%，进出口关税为1%。第二年，齐国再度会盟诸侯，规定与会各国要修建道路，偕同度量标准，统一斤两称数。[20] 管仲的这些做法，好比是在创建一个区域经济的关税同盟体，在两千多年后的今天看来仍然是国际贸易的游戏惯例，毫无落后之感。

管仲还是一个运用价格来调剂经济和增加国家收入的高手。他曾举例说，如果国家掌握了大量的布，即不必再征布税，而要征于原材料麻，麻价因课税涨10倍，布价就可能因此而上涨至50倍；同样道理，如果国家掌握了大量的织帛，就可征课原材料丝的税，这样又可使织帛的价格上涨10倍。在列国间的贸易上，他主张根据不同的情况来对待各国的价格水平，所谓“因天下以制天下”，如果他国的商品质量高过本国，他主张提高该商品在本国的销售价格，这样就可以引导外货的输入。如果要奖励出口，就要压低出售价格，“天下高而我下”。

管仲的经济思想中，最为奇特的一项是鼓励消费，他甚至倡导奢侈，这在古往今来的治国者中可谓仅见，在《管子》一书中就有一篇奇文《侈靡篇》。

中国历代的治国思想向来以倡导节俭为正途，这显然是长期短缺经济的必然产物。然而管仲却提出“俭则伤事”的观点，在他看来，大家都不消费，就会造成商品流通的减少，从而妨碍生产营利的活动，故曰“伤事”。要如何才能推动消费，他的答案是，多多消费，甚至无比奢侈地去消费。[21]

管仲的这一论述曾经迷惑了此后数千年的中国学者，很多他的信奉者言及于此，要么视而不见，要么顾左右而言他，要么百般替管仲声辩。直到近世，历史学家郭沫若才给予了比较合理的解释。郭氏认为：“他是肯定享乐而反对节约的，他是重视流通而反对轻视商业的，他是主张全面就业而反对消极赈济的，为了能够全面就业，他主张大量消费，甚至主张厚葬。他的重点是放在大量消费可以促进大量

生产这一面。因而在生产方面该如何进行，如何改进技术之类的话，他就说得很少，几乎可以说没有。”[22]

管仲倡导奢侈的理由是，“丹沙之穴不塞，则商贾不处”，“富者靡之，贫者为之”。就是说，只要不人为地堵塞利源，商贾就会日夜不息地从事营运而不知休息，而富裕的人只有不断消费，贫穷的人才有工作可做。为了强化自己的观点，管仲甚至做过极端的比喻，他建议在煮蛋之前应先加雕绘，在烧柴之前要先加雕刻——“雕卵然后沦之，雕橑然后爨之。”

管仲本人就是一个富足的享乐主义者。孔子说他的奢侈堪比国君，“其侈逼上”，《史记》说他“富拟于公室”。《韩非子》和《论语》等书还记载，齐桓公把齐国市租的十分之三赐归于管仲。

当然，作为一个成熟的政治家，管仲对侈糜的推崇，并不仅仅为了自己的享乐。在《管子·乘马》中，他谈及了一个非常先进的观点。他说，每当年岁凶歉的时候，人民没有本业可作，国家就应该进行宫室台榭的修建，以增加人民的就业，尤其要雇佣那些丧失了家产的赤贫者。这时候修筑宫室，不是为了享乐，而是为了增加就业，平衡经济。

这种通过政府的固定资产投资来刺激经济复苏、增加就业的做法，在当今之世并不罕见，可是在两千多年前就有这样的智慧，确实是让人惊叹的。据美籍华人学者杨联升的考据，在漫长的中国经济史上，除了管仲，只有宋代的范仲淹（989～1052年）曾经有过类似的思想。[23]

管仲有很强烈的民本意识。他说：“政之所兴，在顺民心。”他不主张用严酷的刑罚来威慑百姓，因为“刑罚不足以畏其意，杀戮不足以服其心”。

那么如何才能做到“顺民心”？管仲的答案是要“从其四欲”，即“百姓厌恶劳苦忧患，我就要使他们安逸快乐；百姓厌恶贫困低贱，我就要使他们富足显贵；百姓厌恶危险灾祸，我就要使他们生存安定；百姓厌恶灭种绝后，我就要使他们生养繁衍”。他以为，为政者只要懂得这些道理，把给予看成是取得，就是从政的法宝了。[24]

管仲治齐，很快就成为最强盛的国家，齐桓公曾多次召集诸侯会盟，成为诸国的盟主，《史记》说他“九合诸侯，一匡天下”。在整个春秋

时期，齐桓公是第一个霸主。

然而，无论是齐桓公还是管仲，都没有取周而代之的雄心，也没有兼并各国的想法。他们理想中的霸业，就是成为列强中的老大，当一个“国际警察”。因此在列国事务中，管仲提出的口号是“尊王攘夷”。齐国有三万装备精良的军士，是当时无人敢于争锋的兵力，管仲却没有用它去征伐四野，而是“方行于天下，以诛无道，以屏周室”。终齐桓公一代，只灭过谭、遂两个小国，甚至当宋、郑等邻国发生了内乱之后，管仲还设法帮助其君主复国。[25] 在列国之间的公共关系上，管仲也显得大手大脚，他派出80个使节（“游士”）驾着高头大马，载满珍贵的服饰和珠宝，到各国去访问。当其他国家的使节到齐国来时，管仲则让他们空囊而来，满载而归。[26]

管仲是一个和平主义者，他似乎更乐于用商战的办法来削弱其他国家的势力。在《管子·轻重戊》中便记载了两则十分精彩的案例。

齐国旁边有两个小国，莒国和莱国，多年以来与齐摩擦不断。齐桓公即位后问计于管仲：“莒、莱两国又有农田，又特产紫草（一种染料作物），国力不弱，如何对付？”管仲说：“这两个国家出产紫草，而我们却出产铜，您就派遣一些没有作战经验的士兵去采矿冶铜，铸成货币，再用它高价购买两国的紫草。”

莒、莱两国的国君听说齐国高价收购紫草，当然大喜过望，在他们看来，铜币是人们所珍重的，而紫草则是我国特产，用我们的特产换取齐国所有的铜币，这样一来，齐国终将被我们兼并。于是，两国民众在政府的号召下纷纷放弃了粮食生产，去种植获利更高的紫草。第二年，管仲突然命令所有采矿冶铜的士兵全部回去种粮。然后，停止向莒、莱两国进口紫草。如此一来，两国粮价顿时大涨，每钟粮食竟高达370钱，而齐国的粮价只有每钟10钱，莒、莱之民纷纷投靠齐国。经此一役，两国国力大减，不得不归附齐国。

另一场商战发生在齐和鲁、梁之间。鲁国和梁国都是东方的大国，特别是鲁国，向来与齐国并称“齐鲁”。

鲁、梁两国的民众擅长织绨，这是一种色彩光亮、质地丝滑的丝织品，用它裁剪而成的衣服是当时最高档的服装。管仲就恳请齐桓公带头穿绨衣，还让他的左右侍从也同样跟随。很快，穿绨织的衣服成了齐国上下的时尚。虽然绨的需求量猛增，供不应求，管仲却不允许本国人生产绨织品，而是一律从鲁、梁两国进口。为了大张声势，他还特意安排齐桓公穿着绨衣到齐国与鲁、梁交界的泰山南面去炫耀了十来天。管仲召集这两国的商人，对他们说：你们为我织绨10匹，我给

你们300斤铜，如果织了100匹，我就给3000斤铜。这样一来，你们两国即使不向人民征收赋税，财用也足够了。

鲁、梁两国如同莒、莱一样，果然中计，在政府的鼓动下，民众纷纷从事绨的纺织，农事因此荒废。一年多下来，粮价果然暴涨。到了这时，管仲如法炮制，下令关闭与鲁、梁的通商关口，不再进口一匹绨布。两国经济顿时崩溃，难民纷纷涌入齐国，管仲顺势让他们去开拓齐国的很多荒地，反而促进了农业的生产。鲁、梁从此一蹶不振，鲁国的国君不得不亲自到齐国去纳币修好。

管仲用不起眼的紫草和绨布，不战而屈四国，是中国古代史上罕见的商战案例，他无疑利用了列国间贸易中的供求关系，其手段之高妙和狠辣，迄今仍让人叹服。

管仲治齐40年，国强民富。都城临淄成为最繁华富足的城市，据计算其居民达30万人之多，是当时世界上规模最大的城市，与其同时的雅典城人口不到5万。《战国策·齐策》如此记载它不可一世的繁荣景象："临淄甚富而实，其民无不吹竽鼓瑟，弹琴击筑，斗鸡走狗，六博蹋鞠者。临淄之途，车毂击，人肩摩，连衽成帷，举袂成幕，挥汗成雨，家殷人足，志高气扬。"

在漫长的两千年动荡国史上，生活在这40年的齐国人应该是最幸福、平和的人民之一。一位失意商人、胆小逃兵竟然有如此早慧和高超的治国才能，只能说是一个异数。

管仲留传下来的文字很多，思想庞杂，几乎是道家、儒家及法家的渊源，到西汉初期，刘向搜集到了564篇署名为"管仲"的文章，他比勘审定，定著86篇为《管子叙录》，这成为流传后世的《管子》母本。然而可叹的是，管子的思想在相当长的时间里并不被重视，他的人品及某些做法早在春秋战国时期就受到了学者的争议，在《论语·宪问》中就记载了这样一段对话，子贡说："管仲怎么能算是仁者呢？齐桓公杀了公子纠，管仲非但不跟着死，还去当了仇人的相国。"倒是孔子讲了一句公道话，他说："管仲一匡天下，人民到今天还受到他的恩赐，如果没有管仲，我可能还是一个披着头发的异族人。"[27]

尽管如此，后世的儒家，特别是宋代之后，对管仲一直颇有微词。除了崇尚奢靡、鼓励消费的做法与他们格格不入之外，管仲的"霸主之道"，在某些治国者看来也是"迂腐"的。

就在齐桓公晚期，中原的晋国和南面的楚国纷纷并吞小国，疆域不断扩大，它们的军事冒险无疑得到了更大的好处。齐国坐拥最强国力，却采取了不扩军和不兼并的“和平称霸”战略，没有“及时”地开疆拓土。管仲那些维持列国秩序的行动，似乎并没有起到太大的作用。齐桓公九次会盟诸侯，每次都是形式大于内容，各国表面上服从于齐国，实际上各怀鬼胎，互相戈伐，而齐桓公和管仲对此也无可奈何。[28]

公元前645年，管仲去世，两年后，齐桓公竟然饿死宫中，齐国迅速让出了霸主权柄。

跟管仲一样，齐桓公是一个纵情享乐的人。《管子·小匡》就说他有“好田”、“好酒”和“好色”之“三大邪”，在他的身边围绕着一群无聊的弄臣，其中一位叫易牙。有一次，齐桓公自言自语说，他吃遍了天下的美味，就是没有吃过人肉。第二天，易牙就把自己的儿子煮了，端着肉献给齐桓公。管仲临终之前，再三告诫齐桓公远离易牙等人。可是，让一个统治者戒掉佞臣比戒掉毒品还难，公元前643年冬天，齐桓公卧病不起，立嗣之争顿起，易牙把齐桓公关在宫内，将门窗全部封死，还在外面筑起围墙。一代霸主就此活活饿死。

自齐桓公以降，相继称霸的诸侯还有四个，分别是晋文公、楚庄王、吴王阖闾和越王勾践，是为“春秋五霸”。[29] 后四位诸侯均以开疆拓土而威慑天下，“尊王攘夷”异化成了“挟天子以令诸侯”，管仲之道不复见。

第二章　商父的诞生

论其有余不足，则知贵贱。

贵上极则反贱，贱下极则反贵……

财币欲其行如流水。

——范蠡

管仲去世150年之后，南方出现了一位大商人，他的名字叫范蠡（公元前536～前448年），后世尊之为“商父”。与管仲“先商后官”的经历不同，范蠡是“先官后商”。

范蠡辅佐的是“春秋五霸”中的最后一个霸主越王勾践。勾践的称霸经历最富戏剧性——先是战败几乎亡国，被迫到敌国为奴，然后卧薪尝胆，历20年终成霸业。

越国地处长江下游的浙江、江苏一带，在西周时期尚是蛮夷之地，到了春秋，它与比邻的吴国相继崛起，形成争霸之势。公元前496年，吴越战于携李（今浙江嘉兴），吴王阖闾负伤身死。两年后，阖闾之子夫差与越再战于夫椒（今江苏无锡马迹山），大败越军，越王勾践被围困于都城会稽（今浙江绍兴）。为了避免灭国之祸，谋士范蠡献计，向吴王求和乞降，以待复起，他用铜剑在石头上刻了12个字——“待其时，忍其辱，乘其蔽，就其虚”。范蠡陪同勾践入吴国为奴，前后三年，受尽屈辱。

被放归越国之后，范蠡又提出“十年生聚，十年教训”。他先是遍觅美女献给夫差，让他沉迷酒色，荒废国事，其中最著名的就是名列中国古代“四大美女”之首的西施。同时，他着力于军政经济的建设，从《越绝书》、《吴越春秋》及《史记》等史料看，他在三个方面做得非常出色。

首先，建立各种生产和军事基地。他建筑了山阴小城和山阴大城，把都城从山麓平阳下迁到沼泽平原地带，使越国有了一个坚固的行政中心。然后，在水土资源丰富的大城东郊筑塘，建立了粮食基地富中大塘，又在大城周围根据水土资源分别建造了畜牧基地鸡山、豕山和犬山，水产基地目鱼池，蔬菜基地稷山，冶金基地姑中山、练塘、锡山和六山，铸剑基地赤堇山、称山，造船基地船宫，练兵基地时浦，木材基地木客，编织基地麻林山和葛山，食盐基地朱余。在国史上，范蠡是第一个以产业模块的方式规划国民经济的人，这当然又比管仲进

了一步。他通过建设这些生产、军事基地，有计划地重构了越国的国民经济能力。

其次，以价格调控的办法促进粮食生产。范蠡说：“夫粜，二十病农，九十病末。末病则财不出，农病则草不辟矣。”就是说，市场上的粮食价格，如果下跌到每石只值20钱，就会谷贱伤农，农民就会荒废土地，全国就会闹饥荒；如果上涨到每石90钱，就会打击到工商业者，国家的税收和财政收入就会下降。因此，他向勾践建议，最好把粮食价格控制在“上不过八十，下不减三十”的限度内——每石粮食最高不超过80钱、最低不低于30钱，用现代的语言来说，就是实行宏观调控的浮动价格政策。这样，农业和工商业都能得利，物价稳定，关隘和集市繁荣，是真正的治国之道。 30

那么，怎样才能把粮价控制在“上不过八十，下不减三十”的合理幅度之内呢？范蠡说：“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。”就是说，只要搞清楚哪些商品是供过于求的，即“有余”，哪些商品是供不应求的，即“不足”，就可以知道哪些价格要下跌，哪些要上涨，“即知贵贱”。他已认识到，由于市场供求对生产的影响和调节，供不应求的商品上涨到一定程度，由于供给的增加和需求的减少，商品价格就会下跌，“贵上极则反贱”；反之，供过于求的商品下跌到一定程度，由于供给的减少和需求的增加，商品价格又会回升、上涨，“贱下极则反贵”。换言之，他已从现象上意识到，由于供求关系的影响，商品的价格会围绕其价值而上下波动。

根据上述认识，范蠡进而提出了国家运用经济手段去调控粮食价格的策略。他的办法是：“贵出如粪土，贱取如珠玉。”当市场上的粮食价格上涨时，国家就用低价抛售粮食的办法，“贵出如粪土”，把粮价压下来；当粮食价格下跌时，国家就用高价收购的办法，“贱取如珠玉”，把粮价抬上去。他认为，国家采取这样的宏观调控政策来控制粮价，就可以稳定市场，让国家富强。

其三，范蠡还天才地发现了宏观经济的周期性波动，并据此来设计政策。他说：“旱则资舟，水则资车，物之理也。”在旱灾之年要预见到大旱之后可能发生水灾，因此要及早扶持造船业的发展，以免水灾来临时发生舟船供应短缺；反之，在水灾之年要预见到以后可能发生旱灾，因此要及早促进车辆生产。他还提出“积著之理，务完物，无息币”。就是说，要发展商业、积聚财富，务必严格注意商品的质量，“务完物”，还要注意加快资金周转，“无息币”，不要让货币滞留在手中，成为死钱。他的这些见解，即使到今天，也仍然是驾驭市场经济所必须遵循的重要原则。



▲（清）任熊　越大夫范公蠡像

越国在范蠡的治理下，果然“修之十年，国富”，此长彼消之间，吴越国势逆转。公元前482年，勾践兴师伐吴，杀吴太子。9年后，再败吴师，夫差多次乞降，范蠡力谏勾践不准，遂灭吴。经此役，越国大兴，勾践与齐、宋、晋、鲁等诸侯会盟于徐州（今山东滕县），周天子派专使前往祝贺，并封勾践为“伯”（霸），从此，越国横行于长

江、淮河之东，勾践号称“霸王”。

越国称霸之后，范蠡被拜为上将军，然而他却做出了一个十分反常，却也让他名垂历史的举动——挂冠出走，带着美女西施“乘扁舟浮于五湖”。临行前，他对另外一位辅佐大臣文种说了一段非常著名的话：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人长颈鸟喙，可与共患难，不可与共安乐，子何不去？”文种不听，后来果然被勾践赐剑自尽。

范蠡辞官，并没有“飘然不知所终”，而是开始了第二段人生，他数易其居，成了一个超级大商人。

范蠡先是出越入齐，更名为鸱夷子皮，在大海边从事农耕养殖（“耕于海畔”）和土产贸易，很快有了数十万金的资产，成了远近闻名的富商。迄今，河北、山东和江苏等很多地方志中仍然留有他的经商传说，譬如管仲开办过皮毛集市的河北蠡县便记载范蠡也曾在此做皮毛生意，该县因此得名。他还在江苏无锡从事过种植，该地现存“蠡国”和“西蠡河”等地名，沿太湖周边地带，尚有不少以“蠡”字得名的地方，如蠡湖、蠡桥、蠡口镇、蠡庄渡等等。据传他还写了一部《养鱼经》，是世界上第一部关于淡水鱼养殖的专著，后被收入北魏贾思勰的《齐民要术》。齐王闻其贤，请他去当国相，不多久，范蠡再辞，迁居到陶，更名为陶朱公。[31] 19年之间三次积累家产到千金之多。他还广散家财于贫穷的乡邻亲戚，因此又有好德之名。他的子孙继承家业，累代经商，“遂至巨万”。因为范蠡的故事太过神奇，所以后世把豪富者概称为“陶朱公”。

从各种史料分析，无论是在齐国还是在陶，范蠡从事的产业都是农耕和畜养业，“复约要父子耕畜”，此外还经营季节性特产的长途贩运。他显然把治国之术用到了经商之中，司马迁引用他的话说，“致富的策略有七种，越国用了五种就称霸天下，既然用在国家上如此有效，我要把它用在家业经营上”。[32]

经济周期是现代经济学中的名词，治国与为商之道一样，关键在于认识周期，同时善于运用周期，在这方面，范蠡无疑是一位世界级的先觉者。他是一位天文学家，在越国主政时曾筹建了有史以来第一个高46丈的观象台，他将天文运行与农业丰歉进行了周期性研究，并据此预测粮食生产的周期性变化趋势，形成经营的策略。他给出了一个周期性的公式：“岁星（木星）运行到金的位置时是丰收年，在水位时

是涝灾年，在木位时可能有饥荒，在火位时则是大旱之年。每隔6年有一次丰年、一次平年，每隔12年出现一次大饥荒。”[33] 这里将古代天文知识与五行学说结合起来，认为“岁星”即木星12年间分别经过金、木、水、火等方位而绕太阳一周期，同农业生产由丰年到灾年的一个周期是相吻合的。

且不论这一周期性总结发现是否完全符合科学，不过，范蠡能够以长期循环波动的眼光看待工商经济，无疑已是非常卓越——在古今中外的商业世界里，几乎所有的大成功者都是对周期有杰出认识和运用的人，其中包括宏观经济周期、产业周期和企业生命周期。 农业生产从来就有靠天吃饭的特征，范蠡从气候和自然条件的变化来探求农业丰歉的周期性循环规律，以此掌握未来不同年份的农产品尤其是粮食产量的增减趋势，他能富冠天下，便不是意外的事情了。

在掌握了周期性规律之后，范蠡提出另外一个重要的商业思想，就是“待乏”。所谓“夏则资皮，冬则资……以待乏也”。夏天的时候要储备皮毛，冬天的时候要囤积薄纱，一切都需提前准备，等待货物缺乏的时候，就可获取百倍、千倍之利。《史记》说他“候时转物”，根据季节、时令变化而转运不同的商品。根据农业丰歉的规律，范蠡又将所有的商品分成两大类，粮食类和非粮食类——田宅、牛马等等。在他看来，这两类商品的价格波动是相反的，在丰收的时候，谷物价格下降，人们对非粮食商品需求增多，其价格必然上涨；如粮食欠产，谷物价格上升，则非粮食类商品必然价跌，所以，购进或抛卖，都应该顺势而动。

在“待乏”的同时，范蠡还强调薄利多销，加快资金的流动，这样才能获得长久的利益。囤积居奇，自能获取利润，但又不可以赌博式地追逐暴利，“货无留，无敢居贵”——手中的货物不应该让它久留，不要贪婪地追求过分的高价。他说：“所有商品都是因为过多或过少而变得便宜、珍贵的，一种商品一旦太昂贵，大家都去生产，就会变得便宜，太便宜了，没人生产又会变得昂贵。手中的资金要像水一样流动起来，才能够发挥最大的效率。”[34] 他的这些商业思想，百世以降仍然不觉陈旧，“陶朱公”之所以成为豪富者的代名词，显然不仅仅因为财富之多寡，更在于他的智慧高超。

另据《史记集解》记载，范蠡还曾经帮助一个穷小子变成大富豪。

鲁国有个叫顿的年轻人，贫困潦倒，找到范蠡请教致富之道。范蠡告诉他，如果想要发财，就应该去畜养母牛，以繁衍牟利。于是，顿迁徙到晋国的西河（今山西西南），在猗氏（今山西临猗）南部畜牧牛羊。当时，这一带土壤潮湿，草原广阔。由于经营有方，顿的畜牧规

模日渐扩大，“十年之间，其息不可计，赀拟王公，驰名天下”。顿在猗氏一带起家，因此被称为猗顿。

在经营畜牧的同时，猗顿又投资于池盐业。山西的西南地区（今山西运城一带）是古代中国最早进行池盐生产的地方，其历史可追溯到黄帝、尧、舜之时，《诗经·南风歌》曰：“南风之薰兮，可以解吾民之愠兮；南风之时兮，可以阜吾民之财兮。”便是对盐池生产的生动描述，运城当地也有民谚曰：“南风一吹，隔宿成盐。”猗顿便在这里开发池盐，从事生产和贸易经营。据传，为了加快贩运速度，猗顿还开凿了山西地区的第一条人工运河。

山西池盐自古被视为“国之宝”（语出《左传·成公六年》），猗顿投资其中，当然获利非凡，很快成为一代巨富，后世常将他与范蠡同列而论，并视之为晋商的远祖。

在中国历史上，范蠡是第一个辞官经商的典范。在商业史上，堪与他相比较的人物，是1895年下海办厂的晚清状元张謇。由范蠡的故事可以看到，在春秋时期，自由商人的地位并不低下——若以两千年国史论，竟可能是最高的，他们游走于各国之间进行贸易活动，与世家贵族形成了分庭抗礼之势，这一事实在各种史料中都有隐约的呈现。

《左传》中便记载了这样一个商人故事。公元前658年，晋大夫荀莹被囚于楚，郑国一个商人想把他藏在货袋内偷运出境。这个计划尚未实现，荀莹已被释放回晋。后来，这位郑国商人到晋国，见荀莹后并不居功，转回齐国继续做自己的贸易。从这段故事可见，郑国商人的经商范围在楚、郑、晋、齐之间，活动半径已是相当之大。

《淮南子·人间训》中还记载了另外一个郑国商人急智救国却不愿当官的罕见故事。公元前627年，郑国商人弦高去周王室辖地经商，途中遇到一支秦国军队，当他得知秦军要去袭击郑国时，便一面派人急速回国报告敌情，一面伪装成郑国国君的特使，以12头牛作为礼物，犒劳秦军。秦军以为郑国已经获悉偷袭之事，只好班师返回，郑国因此避免了一次灭亡的命运。当郑国君主要奖赏弦高时，他却婉言谢绝了，继续去当他的商人。

就在范蠡生活的同一时期，在北方还活跃着另外一位著名的商人，他比范蠡小16岁，是孔子的弟子，名叫端木赐，字子贡（公元前520～前456年）。

孔子生于公元前551年，逝于公元前479年，与范蠡为同时代人，子贡则是他七十二贤徒中最富有者——“最为饶益”，司马迁直接把他写进了《货殖列传》。他利口巧辞，善于雄辩，且有干济才，办事通达，深得孔子喜爱，许之以“达”，称其为“瑚琏之器”。子贡兼有学者、官员和商人三种身份，曾多次出任鲁国和卫国的相，是一位活跃的政治纵横家，同时，他非常善于经商。在《论语·先进》中，孔子将他两位最心爱的弟子颜回和子贡做了有趣的对比，他说：“颜回在道德上差不多完善了，却穷得叮当响，连吃饭都成问题；而子贡不安本分，去囤积投机，猜测行情，且每每猜对。”[35]



▲子贡

子贡能致富当然不是靠臆猜的，《史记·仲尼弟子列传》记载：“子贡好废举，与时转货资……家累千金。”“废举”的意思是贱买贵卖，“转货”是指“随时转货以殖其资”，翻译成白话就是：子贡依据市场行情的变化，贱买贵卖从中获利，以成巨富。《史记·货殖列传》还生动地描

写了子贡富足之后的情景：子贡乘着华丽的马车，载着珠宝美玉，游走在天下诸侯之间，所到之处，国君无不专门设席，以平等的礼仪来招待他——“子贡结驷连骑，束帛之币以聘诸侯，所至，国君无不分庭与之抗礼。”“分庭抗礼”这个成语就出于此，体现了商人子贡与君王、诸侯们的对等关系。司马迁接着很有感慨地评论说：“孔子的名声能够广布天下，也许靠的就是子贡的前后奔走吧？”[36]

《荀子·法行篇》记录了孔子与子贡的一段对话，颇能表现这对师徒在经济思想上的落差。有一次，他们讨论为什么玉比较贵，而珉（一种低级玉石）比较便宜。子贡说：“君子为什么贵玉而贱珉？因为玉比较少，而珉比较多。”孔子深不以为然，说：“君子怎么可能因为繁多而贱弃某一东西，又因为稀少就珍视某一东西呢？玉之珍贵，是因为君子把它看成是道德的象征呀。”[37] 接着他洋洋洒洒地列举了玉的“七德”：“温润而泽，仁也；栗而理，知也；坚刚而不屈，义也；廉而不刿，行也；折而不挠，勇也；瑕适并见，情也；扣之，其声清扬而远闻，其止辍然，辞也。故虽有珉之雕雕，不若玉之章章。”

这段对话，在历代道德家看来，当然可以读出孔老师的学识高妙，然而在经济学家看来，似乎还是学生子贡说得有道理，因为他就物论物，直接道出了“物以稀为贵”的朴素真理。在先秦时期，诸子百家往往把商品的价值与价格混为一谈，子贡似乎无意识地将之进行了分辨，因此，经济史学家胡寄窗便评论说：“在缺乏价值概念的初期儒家的经济思想体系中，子贡能第一次接触到价值问题，值得称述。”[38]

公元前4世纪到5世纪，是人类文明史上的第一个思想高峰期，在东方的中国，相继出现了老庄、孔孟、杨墨等诸子百家，催动了东方哲学的萌芽；在西方的雅典，则诞生了苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等众多哲人，开拓了西方文化的渊源。

关于这两座人类思想巅峰的高下，一直是思想史上争论不休的命题。在相当长的时间里，可谓是东风西渐。在18世纪欧洲启蒙运动时期，法国的大思想家，如卢梭、伏尔泰对老子和孔子等人表达了高度的敬仰，伏尔泰甚至提出过“全盘华化论”。而到了19世纪中后期，西方思想家的自主意识增强，德国哲学家黑格尔便认为，老子哲学反映了“精神的儿童时代”，而同时期的古希腊时代则是“精神的成年时代”。[39] 如果从政治伦理上看，雅典对公民社会和民主制度的思考和实践明显更让人神往，中国则从来没有出现过直接民主这样的事物。

不过，若以经济思想和经济政策而论，西方世界似乎找不出比管仲、范蠡更有深度的人了。

这种经济思想上的早慧，是由多种原因促成的。

其一，与中西方世界的早期经济制度不同有关。欧洲在中世纪之前的漫长岁月中，一直流行的是自然经济，封建领主的庄园自给自足，对商品交易的兴趣不高，很少与外界发生经济关系，所以宏观经济制度的创新空间十分有限。而中国则因为自然条件的原因，很早就采行了一种更符合经济原则的经济制度，至少从有文字记载的公元前7世纪以来，中国就是一个语言相通、贸易自由的统一市场，产品的商品率非常高，商人阶层活跃，以至于一些经济史学家认为，“在中国历史上只出现过政治性的封建制度，而未曾出现过经济性的封建制度”。

自殷商以来，中国的统治者就特别强调社会分工，采取各种措施朝这个方向推进，这也是中国历史上的重要特色之一。专业化的商品经济，自春秋之后就被历朝尊奉为基本形态及指导原则。由于社会分工的优越性，中国早期的生产技术发展得特别快。史家普遍认为，中国的社会职能分工比欧洲早了至少1000年，主要的传统生产技术（工业革命前的非机器生产技术）比欧洲早800～1000年。

其二，地方割据造就思想活跃和制度创新的巨大空间。

人类是在物种竞争中脱颖而出的产物，国家也是如此。自东周之后，随着周天子权威的旁落，地方的政治和经济势力坐大，各诸侯国为了强盛纷纷实施了变革，形成百家争鸣的局面。其中，管仲在齐国、李悝在魏国、范蠡在越国，都进行了影响深远的经济变革。

此外，各诸侯国之间频繁会盟，一方面是有新的霸主诞生，达成又一轮的恐怖平衡，另一方面则是出于经济贸易的考虑，日渐形成了贸易共同体的模式。在这一过程中，各国加快道路建设，尝试统一计量标准、关税比率等，这一切都为商业流通提供了条件。

其三，中国古代的城市化模式，也为商业的繁荣提供了客观条件。

中西方在城市化的进程中走了两条全然不同的道路。古代欧洲在罗马帝国时，曾发展出一批为数众多、规模可观的城市，据称罗马全盛时有大小城市600多座。可是日耳曼人入侵后，欧洲城市迅速衰落，居民大量逃亡到农村，整个欧洲被切分为成千上万的领主庄园，一直到中世纪之后，由自由民组成的工商业城市才重新复苏。

而中国的城市发展与欧洲大不相同。它经历了一个漫长的兴盛期，然后又转入一个同样漫长的衰败期，而其转折时间正发生在欧洲重新开始城市化的中世纪，这甚至可以被认为是中西方商业文明的一个分水岭。

中国的城市兴毁基本上都是政治的结果。自古以来，中国建城就是以政治军事为主要功能，城池是侯国的都城，是独立的地方政治中心。史料显示，西周建立之后，分封了1000多个诸侯国。[40] 这是一个非常惊人的数字，即便一个诸侯国只有一座城池，也起码要有上千座大大小小的城镇。近世多位学者曾经考据春秋战国时的城市数目，民国的考古学家李济找出了585个周代城邑，被认为是最可能近似的数字。

另据张鸿雁、杨宽等人的研究，到了春秋末期、战国初期，一些城市的规模已经非常之大，在当时的世界上无出其右。据考证，面积在6平方公里之上的城市起码就有15座，其中，燕下都的面积达32平方公里，灵寿和临淄分别为18和16平方公里。临淄有人口7万户，按平均每户5人计算，是一个拥有35万人口的超大型城市，与同一时期的西方世界相比，中国的城市规模显然要大几倍，在希腊城邦臻于极盛的伯里克利（约公元前495～前429年）执政时期，雅典城的人口为15万人。根据学者的计算，春秋末期的人口总数为3200万人，而城市居民人数就多达509万人，城市人口比重为15.9%。据此可以得出一个让人惊奇的结论：早在战国时期，中国已然有相当高的城市化。据赵冈的计算，战国时期的城市人口比重远高于晚清1820年时的6.9%。[41]

如此高比例的人口聚居于城市之中，必然需要高超的制度安排和治理技巧，同时，它对粮食的商品化以及工商贸易也提出了很高的要求。从周代开始，政府就已经有意识地以城市为中心，将工商业生产纳入行政管理系统之中，相关的制度有两个，一是坊市制度，二是市籍制度。

坊是居民区，市是商业区，所谓坊市制度，就是把居民区与商业区分割开来，由政府规定市场贸易的地点和时间，这一制度从周代一直实行到宋代，前后超过两千年。市籍则是对市场内的商贾进行注册登记，实行执照制。

古代文献中，对市场贸易最早的记载出现在《易经·系辞下》，曰："日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所。"它对交易时间进行了规定，即中午。另据《史记·三皇本纪》记载，"日中为市"的制度是由远古的炎帝设定的。[42]

在《周礼·地官》中——《周礼》被认定为周王朝的文件汇编——对集市的地点进行了规划，“凡国野之道，十里有庐，庐有饮食；三十里有宿，宿有路室，路室有委；五十里有市，市有候馆，候馆有积。”也就是说，国境之内，每隔10里、30里和50里就分别有“庐”、“宿”和“市”三种不同规置的集聚场所，“市”就是商品交易的地方，“积”则是供商贩存货的仓库，方圆50里设立一个集市，显然考虑了人口流动的半径和交易成本。

而这些“市”都被规划在城市的中心区，四周有墙，三面设门，市内预设一排排的摊位，政府派出官员进行管理，周代设“司市”一职，就是负责管理市场的官员。[43] 赵冈在《中国经济制度史论》中对此进行了详尽的考据，他写道，春秋战国时，每个城邑的中心都由官方设立一个市场区，由专人负责管理，商品交易全要在市场内进行。为了配合城内规划，居民的居址也是按职业分配的，据《管子·大匡》的记载，当官的家靠近王宫，平民及农民的家靠近城门，从事工商业的则靠近集市。[44]

早期规划的市占地一井——所以日后有“市井”一词，即每边长约三百步，较大的城可以设立多个集市。市内预先划定商贩的摊位，称为肆。市场管理者把同一类商品的贩卖者集中于同一行列，不同行列的摊位贩卖不同货品。行就变成了商品分类，相同商品的销售者排在同一行列，故称“同行”。

所有在市场内摆摊交易的商贩，都必须取得政府颁发的营业执照，这就是“市籍”。这些有市籍的人，可以称得上是企业史上第一代真正意义上的职业商人。他们在市门经过官署所派门监检验证件之后，得以进入市场贩售，政府则征收营业税，称市租，这成为政府的重要税源之一。齐国的都城临淄是先秦最繁荣的大城市，《史记·齐悼惠王世家》便记载说“齐临淄十万户，市租千金”，可见收入之丰。一直到唐代，朝廷仍然不时颁布法令，严禁在官市之外另设集市。

这种有计划的市场规划，对商业的繁荣以及商人阶层的催生，显然起到了促进的作用。如果没有巨大的统一市场，以及高度城市化的特征，范蠡、猗顿这些商人要获得巨富，是不可想象的。

同时，我们也看到，自春秋以来，中国的治国者就非常善于运用“看得见的手”来干预宏观及微观经济。中国商品经济的政府管制特征，自古犹然，其差别仅仅在于运用巧妙不同而已。

同样拥有商人血液的管仲与范蠡，在经济变革和商业思想上可谓是一脉相承，不过这还不是所有试验的全部。到战国中期，在西北偏远的

秦国出现了一位极端仇视商人和自由经济的铁腕强人，他实施了另外一种治国模式，把专制的力量发挥到了极致，并终而奠定了一个铁血帝国的基石。

【企业史人物】治生之祖

司马迁在《史记·货殖列传》中说，“天下人言及经商谋生之道，都会以白圭为祖师爷”——“盖天下言治生祖白圭”。白圭（公元前370～前300年）是战国时人，比范蠡晚生约200年，与孟子、商鞅同时代。

白圭当过魏国的相，为官期间，他与前来游历的孟子有过一次政策辩论，他主张轻税政策，提出“二十税一”，孟子则认为应该“什税一”，这段辩论被记录在《孟子·告子下》中。白圭后来周游列国，不再为官。他对生产好像不感兴趣，津津乐道的是如何在商品流通中赚取利润，如果说管仲和范蠡都偏重于商业政策的运用，那么，白圭则专重于为商之道。

白圭最出名的经商格言是，“人弃我取，人取我与”，粮食收割的时候收进谷物，出售丝、漆，蚕茧成熟的时候，则收进帛、絮，出售粮食，如此运作，就能获得最大的利润。当机会降临的时候，要像猛虎下山一样地果断出手——“趋时若猛兽挚鸟之发”。这些观点，与范蠡提出的“待乏”理论有异曲同工之妙。

与范蠡一样，白圭也非常重视对经济周期的掌握，主张经商必须“乐观时变”，即经常注意农业生产变化动向和市场行情，及时掌握时机谋取厚利。他将天文与粮食丰歉联系起来考察，提出：太岁在卯位时，五谷丰收，转年年景会不好；太岁在午宫时，会发生旱灾，转年年景会很好；太岁在酉位时，五谷丰收，转年年景会变坏；太岁在子位时，天下会大旱，转年年景会很好，有雨水；太岁复至卯位时，囤积的货物大致比常年要增加一倍。[45]

与注重享乐的管仲和范蠡不同，白圭主张商人要勤俭节约，在饮食和服饰上都不应该奢侈，最好能够与仆人同苦乐，“能薄饮食，忍嗜欲，节衣服，与用事僮仆同苦乐”。

在白圭的经济思想中，最闪光的地方是，他把经商与治国并列而论，视之为一个正当而高尚的职业，他说：“我从事商业活动，如同伊尹、吕尚为国谋划，如同孙武、吴起用兵使计，如同商鞅推行变法来治理国家。”在这样的认知前提下，他在中国历史上第一次提出了商人的“素质模型”。

“智”——商人必须善于分析形势，具备及时采取正确的经营策略的智慧。

“勇”——商人必须行动果敢，勇于决策。

“仁”——商人必须用优质商品和服务对待顾客和供应商，对有恩惠的人要舍得施与。

“强”——商人必须能有所守，具有坚强的意志和毅力。 46

白圭用“智、勇、仁、强”来要求商人，与当时知识界的两大主流——儒家和法家有着天壤之别，同时代的商鞅把商人视为除之务尽的“国害”，孟子则轻蔑地称之为“贱丈夫”，在《孟子·公孙丑下》中，孟子说那些做生意的人“必求垄断而登之，以左右望，而罔市利，人皆以为贱”。后世的治国者大多秉持法、儒思想，对商人予以竭力的贬低和妖魔化。事实上，一直到两千年后的16世纪，中国的若干知识分子及商人代表才又重新提出了“士贾无异途”、“以义制利”的观念。

也正因为白圭的这些思想，使得他被认为是继范蠡之后最懂经商之道的人。一直到20世纪40年代末，很多商铺仍专设一龛，供奉白圭像。

第三章　铁血兵马俑

国之所以治者，一曰法，二曰信，三曰权。

法者，君臣之所共操也；

信者，君臣之所共立也；

权者，君之所独制也。

——商鞅

公元前360年，正当而立之年的卫国人鞅（约公元前390～前338年）西行入秦。

那是一个纵横家盛行的时代，充满野心的读书人背负孤剑，行走于各国朝廷之间，凭三寸不烂之舌猎取功名富贵。不过，绝大多数的人都喜欢前往经济较发达的齐、赵、魏等东方大国，绝少有愿意跑到偏僻的秦国去的。鞅果然碰到了好运气，他很快得到了刚刚当上一年国君、比他还小8岁的秦孝公的赏识。这两位血气方刚的年轻人联起手来，掀起了一场惊天动地的变法，这就是著名的“商鞅变法”。[47]

在周王朝的各诸侯国里，秦原本是一个偏远、落后的小国。秦人的始祖是一个游牧及狩猎的民族，早年的活动地盘在甘肃的天水、清水一带，据《史记·六国年表》载，“秦始小国，僻远，诸夏宾之，比于戎翟”。戎、翟是两个被农耕华夏文化排斥在“正统”之外的游牧民族，因此在一些出土的铭文上，秦国人常常被蔑称为“秦夷”。一直到公元前771年，“烽火戏诸侯”的周幽王被犬戎杀死，西周终结，周平王迁都洛邑（今河南洛阳附近），秦襄公出兵参加了护送的行列，平王论功行赏，晋封秦襄公为诸侯，这才正式立国。也就是说，秦立国于东周开始之际，跟齐、晋、鲁等相比，秦的历史要短300多年。到了公元前650年前后，秦国出了一个名君秦穆公，他在位39年，东征西伐，兼并了12个诸侯国，开拓疆土上千里，遂成西方最大的国家，秦穆公也因此被一些史家认定为“春秋五霸”之一。

不过，自秦穆公之后的200多年里，秦国再要向东讨伐中原，却已是寸土难得，在它东面的晋国是一个超级大国，它像一扇铁门一样地横亘眼前，两国百年交战不断，秦人屡屡败阵。[48] 进入战国时期之后（公元前475～前221年），天下更加纷乱无常，公元前403年，晋国分裂成韩、赵、魏三国，阻挡在秦人面前的铁门终于碎裂，中原的另外两个大国齐和楚也因内乱而国势日衰。于是，当21岁的秦孝公执政

之时，他的内心再次燃起了先祖秦穆公那样的烈烈雄心，他即位当年就向天下广发求贤诏书，内曰："凡是天下贤人，能够想出让秦国强盛计策的，我就让他当大官，还分封土地给他。"[49]

正是在殷切的求贤召唤声中，30岁的商鞅站在了秦孝公的面前。

商鞅得到信任的经过很有戏剧性，《史记》中是这样记载的：

商鞅花重金买通宠臣景监，得到面见秦孝公的机会，他滔滔不绝地讲了一大通"尧舜的帝道"，孝公听得昏睡了过去。会后，孝公怒斥举荐的景监。五天后第二次见面，商鞅又滔滔不绝地讲了一大通，这次说的是"周公的王道"，孝公还是毫无兴趣。第三次，商鞅开始说"霸道"，孝公听得有点入神。第四次见面，两人相谈甚欢，然后一连几日不觉厌倦。举荐的景监目睹数次变化，觉得非常神奇，商鞅告诉他："我跟孝公说尧舜之道和周公之道，他说，这些办法都太漫长了，需数百十年才能见效，寡人不能等待。当我说到霸道的时候，才讲到他的心坎儿里去。"

商鞅的霸道之术打动了秦孝公，接着，在朝堂之上，他又与群臣展开了一场大辩论。一位叫甘龙的大臣提出："圣人不易民而教，知者不变法而治。今天如果变法，不遵循秦国原有的规矩，恐怕天下人会议论你的。"

商鞅说："治世不一道，便国不法古。圣人只要能够强国，就不会遵循原来的规矩，只要能够利于百姓，就不必尊重原有的礼教。有独立见解的人，一定不会被民众轻易接受。因此，疑行无名，疑事无功。"孝公深以为然。

大辩论后，商鞅开始实施"霸道之术"，他的变法分为三个阶段，分别是农耕、军战和中央集权，其最终的结果是把秦国变成了一个无比强大而恐怖的战争机器。

商鞅推出的第一个改革法令是《垦令》，其中心思想就是让整个秦国成为一个大农场。商鞅认为，治国之要就是让民众"归心于农"，大家都去耕地了，民风就朴实而纯正，国力就可强大。在《垦令》中，有20种具体的办法鼓励及资助农耕。

要让国民都去种地，就必须堵住其他的出路。在历代治国者中，商鞅

也许是最仇视商人及商业流通的一位，他视之为“国害”。在《算地》一文中，他写道，如果技艺之士（手工业者）得到重用，那么民众就会取巧并喜欢到处迁徙，如果商贾之士得到重用，那么民众就会议论纷纷并竞相仿效，如此，则“田荒而兵弱”。所以，他提出了众多限制商业的法令，其中不乏极端之举。

比如，他严禁商人贩卖粮食，同时禁止农民购买粮食。在他看来，只要不允许粮食买卖，商人就无从得利——“无裕利则商怯，商怯则欲农”。因为粮食不得流通，所以家家必须去种地，当家家都去种地，那么粮食产量必然提高。

为了防止商人的活跃，他多管齐下，从工商两端一起着力。

中国历代思想家，无论哪一学派，一般都主张轻税，唯有商鞅独树一帜，坚持重税政策，而且非农产业的征税一定要多，市场贸易的租赋一定要重——“不农之征必多，市利之租必重”。他认为，只有“重关市之赋”，加重商品的流通税，才能让商人产生“疑惰之心”。秦国的租税有多重，迄今已无完整记载，不过商鞅曾提出，大幅提高酒肉的价格，按原价征课10倍的捐税。由此类推，税率之高可以想见。

商鞅还主张矿山国有化，把“山泽之利”全部收归国家，这既可以增加国库收入，又阻挡了一条非农的发财之道。按他的说法，“把矿山收归国有了，那些不愿耕作、懒惰刁钻、追求暴利的民众就丢掉了饭碗，不得不重新回到田里去种地”。[50] 由这段文字可见，商鞅把所有不愿意从事农业的人统统归类为“恶农、慢惰、倍欲之民”。他还命令所有商贾的奴仆必须服役、所有在朝的官员不得雇请佣人，这样一来，既提高了雇工的成本，又逼迫贵族子弟必须亲自耕作。[51]

商业之繁荣，关键在于人口流通，商鞅深谙其中奥秘，所以，他针对性地出台了几条极其严苛的法令。其一，他下令在全国进行户籍登记，命令百姓不得擅自迁居，这是中国户口登记制度的开端，迄今仍在沿用；其二，他出台法令禁止私人经营旅馆业，目的是大大减少人口的流动。[52]

此外，商鞅还对货币抱持敌视的态度——这是古今中外所有计划经济主张者的“传统”。他对货币和粮食有一种很奇特的看法，在他看来这两者是互相排斥的，“货币活跃了，粮食就萎缩；粮食丰裕了，货币就没有用了”——“金生而粟死，粟生而金死”。如果有1斤铜“生”在国境之内，就会有12石的粟“死”在境外；如果有12石的粟“生”在国境之内，则1斤铜“死”在境外。[53] 在他变法的20余年中，秦国一直是以物易物，直到他死后3年，才开始铸币，由此可见，秦国的商业流通在

各国之中是非常落后的。

商鞅的这些变法，前不见古人，用司马迁的说法，“卒用鞅法，百姓苦之，居三年，百姓便之”。也就是，变法实施之后，民怨沸腾，3年之后，居然大见成效。

秦孝公见变法初战告捷，当即任命商鞅为左庶长。庶长为秦国最高行政官员，分大庶长、右庶长、左庶长和驷车庶长四职，其中只有左庶长一职可由非王族大臣担任。

商鞅开始第二轮更为广泛且深刻的变法。其中最重要的政策，就是建立了军爵制度。

自夏商周以降，中国的政治体制是封建制，各诸侯分封天下，爵位世袭，形成了一个贵族世代统治的体制。进入春秋末期，平民阶层隐然崛起，几乎成为一个开放、自由的社会。史载的诸多名将、儒生均为贫寒之士。许倬云曾对春秋时期的名士进行过统计，在初期，非贵族出身的寒微之士占总人数的20%，而到末期已占到44%，诸如苏秦、张仪等人都是“特穷巷掘门、桑户棬枢之士”。到了战国，这一趋势更加明显。比商鞅早20年左右，同样是卫国人的吴起在楚国进行改革，就提出“使封君之子孙三世而收爵禄”，王室子孙的爵禄继承只能延续三代，然后就要把封地收归国有，重新分配。吴起因此遭到贵族的嫉恨，终被射杀。20年后，商鞅再提此议，并且做得更为彻底。



▲（秦）钩击短器械青铜吴钩

商鞅的政策是两条。第一，“宗室非有军功论，不得为属籍”。收回贵族所有的爵秩，取消特权，重新分配，只有在战场上立下功劳，才能够重配爵秩，列籍贵族。第二，“有军功者，各以率受上爵”。只要有军功，无论贫贱都可以获得贵族的爵秩。

商鞅设计了20个等级的爵位，都以杀敌多少来计算。比如，作战时杀一甲士，凭其首级可赐爵一级，并赐田一顷，宅九亩。斩得两个首级，可当“百石之官”。斩得33个首级，可成为“屯长”。如果率军杀2000～8000个敌人，就可升任到“大将”。有奖当然有罚，作战之时以五人为一屯，百人为一将，如果作战结束，“一屯”或“一将”居然没有杀死一个敌人，那就要处死为首的“屯长”和“百将”。

除了诱以利、惧以刑之外，商鞅还尊之以身后之名。他出台法令，规定秦国民众从小夫到大夫，爵级一等，就可在死后的墓地上种树一棵，也就是军功越大，墓上植树越多，树木繁茂，足以光耀子孙。

这一军爵制度可谓开天辟地，它彻底抹杀了贵族与贱民的界限，人人可以通过战争获取功名富贵。在世界各文明古国中，中国是最早打破贵族制度的国家，这其中，商鞅的作用可谓最大。

以国史论之，到了隋唐时期，政府又发明科举制度，为底层的知识分子打通了另外一条猎取名利的通道。由此，“王侯将相宁有种乎”，军爵制（武士）与科举制（文士）互为勾连，构成了延续千年的平民社会的稳定性。这两个制度的形成，再加上政权对商业的道德蔑视及制度打压，最终构筑了中华文明的重要特质，千百年来，全中国有才能的中国人，无一能经受住名利的诱惑，纷纷投身于军爵和科举的“游戏”之中，从商自然成了不得已的末流之选。因此，法国史学家费尔南·布罗代尔在《文明史纲》中评论说：“这至少是中国社会为何没有像西方社会那样发展成为一种资本主义制度的原因之一。它仍然停留在父家长制和传统制度的阶段。”

商鞅的这一变法宣布后，秦国上下大为震撼。贵族恨之入骨，平民将信将疑。

为了立信，商鞅演出了一折“徙木戏”。他把一根三丈之高的大木柱立在都城栎阳的南门，发布告说，能够把它迁置到北门的，可获得十金的奖励。民众不信，没有动手。商鞅再出布告，宣布能迁置的人可得五十金的奖励。终于，有一个大胆的人把木柱从南门迁到了北门，商鞅当即兑现承诺。这一戏剧性的举措，很快传遍全国，使人对变法产生信心。

对于反对的人，商鞅则不假颜色。变法启动后，太子触犯了法规，商鞅没有办法处罚“君嗣”，就拿他的两个师傅——贵族虔和贾开刀，一个抓起来关进监牢，一个判处黥刑，在脸上刻字以示惩罚。4年后，虔又犯法，商鞅削掉了他的鼻子。

商鞅当国，极其残酷，可谓是“酷吏之祖”。有一次，他在渭河边论法，一口气就杀死了700余人，导致“渭水尽赤，号哭之声动于天地”。他不喜欢反对他的人，甚至也讨厌赞美他的人，在当初的朝堂大辩论时，他就说，“拘礼之人，不足与言事；制法之人，不足与论变”，也就是不允许争论，不允许辩驳。司马迁还记载了这样一件事情：变法过半，一些先前反对的人跑到商鞅跟前赞美变法，商鞅说，这些都是“乱化之民”，于是全部流放到偏僻的边城，从此，再也没有人敢于议论国事了。

为了严格管制国民，商鞅还推行了恐怖的连坐制度。他以五家为一伍，十家为一什，如果一家犯罪，那么就要“五什”——也就是五十户家庭连坐。军队也是如此，以五人为一组，如果一人逃跑，其余四人都会被砍头。他还鼓励民众之间互相告发，知奸而能告发者，“与斩敌首同赏”，可赐一爵，如果不告发，会被处以腰斩之刑，如果藏匿奸者，不但自己被杀，还要抄家没籍。

恐怖专制的力量是强大的。变法启动到第十个年头，秦国出现了“道不拾遗，山无盗贼”、民众“勇于公战，怯于私斗”的局面，整个国家俨然变成了一个纪律严明、高效好斗的战争机器。秦孝公升商鞅为大良造，是为国家最高行政官职，统掌军政大权。商鞅亲自率兵击败魏国，然后把都城迁到了咸阳，剑锋直指东方各国。

在确立了“农战”国策之后，商鞅开始推行第三轮变法，目的是要全面加强中央集权，其重要政策有三项，分别是土地改革、统一度量衡和推广郡县制度，其对后世的影响同样非常之大。

土地改革的核心是“废井田，开阡陌”。井田制是一种土地国有制度，自商时就有文字记载，西周盛行。后世史家对之解释不一，按《孟子·滕文公上》中的记载，国家以900亩为一个计算单位，把土地分隔成方块，形状像“井”字，周边为私田，中间为公田，各家分得百亩私田，同养公田。耕作之时，先要把公田的农活干完，才能各治私事。由此，春播秋割，守望相助。这一制度颇类似原始人民公社制。

到战国中期，随着人口的增加，井田制度已经败坏，公田私有化成普遍事实。商鞅宣布废除井田制，允许民众开荒耕作、买卖土地，这自然大大激发了民众的生产积极性，使变法的“农本思想”更加得以光大。很显然，在先秦时期，粮食是最为重要的战略物资，商鞅的一切变法都以此为根本，这可以说是典型的“唯生产力论”。 [54]

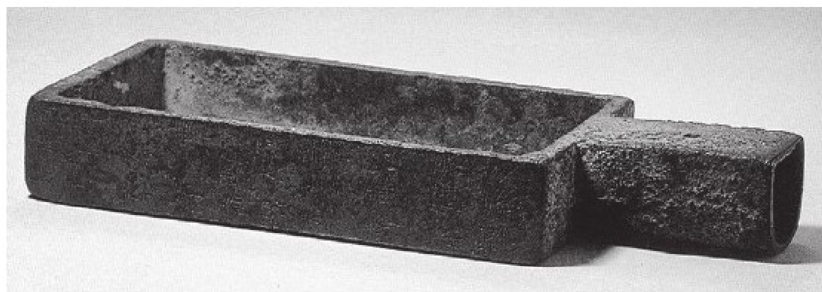
“废井田，开阡陌”是中国土地史上的重大变革。从此以后，土地私有化成为中国历史上最主要的土地所有制度。各朝代也有各种形式的公有土地，但是数量都远不及私有土地多。

第二个重要政策，是统一度量衡。

当时各国割据，从衡器到货币都极其混乱，即便在一国之内，也是标准不一，这对经济发展和国家治理当然非常不利。商鞅提出“平斗桶、权衡、丈尺”。斗桶指计算容积的衡器，权衡指计算重量的衡器，丈尺指计算长度的衡器。也就是说，他统一了全国的容积、重量、长度的度量标准。在今天的上海博物馆，仍可见到当年的青铜制“商鞅方升”，它铸造于秦孝公十八年（公元前344年），是商鞅散发给全国各地做标准的衡器。

第三个重要政策，是确立并推广郡县制度。

西周建立之时，分封诸侯，一共有上千个国家，几乎一个城池为一国。春秋初期，诸侯兼并剧烈，剩下160多国，到了战国年代，天下滔滔，只剩十多国，最后成七雄争霸之局。国君为了统治及征战的需要，纷纷加强中央集权，兼并进来的土地不再分封出去，而是建立新的地方治理制度。春秋后期，县制开始推行，县令为一县之长，由国君直接任免，他们不再是世袭贵族，而是一批没有血缘关系的职业官僚。郡的设置较县为晚，秦国在秦穆公时期已有记载。



▲商鞅铜方升

商鞅是一人独裁制度的拥趸，在《修权》一文中，他认为，治理国家有三个要素，一是法，二是信，三是权。法律是君臣一起来拟定的，它的推行要靠信，而要法令通行，就必须保证国君的独裁。[55]

为了达到这一目的，商鞅完善并推广了郡县制的地方管理体系。他把小乡、邑合聚为县，设立县令、县丞、县尉等职务，组成县署，全国

共分31个县，后来每征伐下一块土地，就增设一县。与分封制最大的不同是，郡守和县令都由皇帝直接任免，不得世袭。各地方长官于每年秋冬向中央朝廷申报一年的治状，中央据此对其进行考核，奖功罚过。

郡县制成为秦国的治国基础。这一制度有效地加强了中央集权，是中国官僚制度的根本。明末清初的思想家王夫之在《读通鉴论》中就说："郡县之制，垂两千年而弗能改矣，合古今上下皆安之，势之所趋，岂非理而能然哉？"当代史学家唐德刚从国家管理模式角度分析认为，中国三千年可分为部落制、封建制和郡县制三个阶段，商鞅之后，几无大变。甚至，一直到今天，中国的省市县治理模式仍然没有跳出其藩篱。 56

商鞅的三轮变法，前后长达十余年，循序渐进，丝环相扣。他的强国之术堪称中国历史，乃至世界史上最残酷和严厉的一种，是一次激进的国家主义试验，在经济模式上则体现为"命令型的计划经济"。 在他的治下，秦国成为一个让人望而生畏的"虎狼之国"，举国上下蔓延着极端功利主义的进取氛围，每个秦国人其实都成了国家的工具，宛若后世出土的那些兵马俑，人人面无表情而无比强悍。

商鞅的治国思想中有强烈的反智、愚民和好战的特征。

与曾经当过商人的管仲及经商致富的范蠡等人相比，商鞅对商人阶层不但毫无感情，而且视之为仇雠。在他当国之时，国家管制了"山泽之利"、粮食买卖和旅店经营，自由商人几乎被消灭。同时，商鞅对知识分子也非常仇视，他认为国有"五害"，分别是儒家学者、商贾、隐士、手工业者和勇士，在《农战》一文中，他毫不客气地说："有这些人存在，敌人来到，一定打败仗，敌人不来，则一定很贫穷。把这些人赶走，敌人不敢来，来了也会被打败。去讨伐别国，一定能战胜，不去讨伐，则一定能富足。"他更形象地说："有一千个农战之民，只要有一个读《诗》和《书》的文士在，那千人就会懈怠。有一百个农战之民，只要有一个有技艺的人在，那百人就会懈怠。"所以，这些文人和有技艺者必须彻底清除，"重刑而连其罪"。在《战国策·秦策》中还记载，商鞅曾向秦孝公提出要"焚书"，虽然不知有没有执行，不过100多年之后，他的思想继承者还是完成了这个工作。

在商鞅的经济思想中，"强国"与"富民"似乎是对立的。他极端地认为，人民不但不应该有思考的能力，而且绝对不能够富足。

自古以来，如何解决分配问题，缓和贫富对立，是历代思想家和理财家所共同关注的“第一命题”，早在《晏子春秋·内篇》中就出现了“权有无，均贫富”的观点。诸子百家对此各有分析。

儒家的孔子提出“不患寡而患不均，不患贫而患不安”，他认为最好的状态是“均无贫”，类似于福利社会。他还主张“藏富于民”，认为“百姓足，君孰与不足；百姓不足，君孰与足”（《论语·颜渊》），但这些理想如何实现，他没有具体的办法。老庄的道家也主张均贫富，其实现方式是“损有余以补不足”。

与儒、道不同，墨子承认富贵贫贱的适当差别的存在，唯要求可以相互转化，其转化方式取决于一个人的贤与不肖，他不同意儒家“藏富于民”的观点，主张应该先让国家富起来，所谓“官府实而财不散”。

上述几位经典思想家对贫富问题的分析比较抽象，那些真正掌握国纲的理财家则提出了具体的办法，比如，管仲主张用价格政策为工具来缩小贫富分配不均的差距。到了商鞅，则走到了“强国贫民”的极端。

商鞅也反对贫富悬殊，认为“治国之举，贵令贫者富，富者贫”，不过在他看来，理想的状态是让人民始终处在同样的贫穷线上，最好的状态是家里没有一点儿多余的粮食——“家不积粟”，以保持饥饿进取的精神面貌。强兵就必须使民弱、民怯、民愚，这样的人民通过重刑或重赏即可变成勇敢而凶猛的战士。而一旦社会出现贫富差距变大的情况，就应该动用国家机器，用行政剥夺的方式来实现均衡，这就是所谓的“贫者益之以刑，则富；富者损之以赏，则贫”。很显然，商鞅把人民的贫困与无知看成是国家兵源和社会稳定的必要条件。

商鞅的这种极端主义思想，在后世已成绝响。不过必须指出的是，后来的治国者们，尽管再不敢像商鞅这样说得直白、干得决绝，却也并非没有效尤者，至少有两个理念顽强地留存了下来。第一，不能让民众太富足、太有思想的潜意识一直留存了下来，最终变成一种系统化的愚民政策；第二，绝大多数的治国者把国家强大远远放在民众富足之前，强调“国强民安”，而不是“国强民富”，所谓“安”者，年份好的时候，有口饭吃，饥荒到来的时候，不饿死，这已是最大的善政。

在商鞅的强国之术中，打仗是第一要义，这是检验变法成功的唯一标准。

其实在他的治国逻辑中，战争是起点，也是终点，并且循环往复不应该停止：民众都去耕作了，粮食就会迅猛增加，打仗就有了物资，然后用军爵制度激发人民战斗的热情，攻城略地之后，土地和人口又增

加了，就可以扩大农耕，继续发动下一场战争。如此，国家就成了一台强大而无比恐怖的战争机器，人民则成了无知无畏的杀戮之士。

在他看来，战争是让国家强大和稳定的最好办法。在《靳令》一文中，他说："国家贫穷就要去打仗，可以把有害的输送到敌人那里，就没有像文士、商人那样的国害，一定会强大。国家富足而不发动战争，就会懒惰懈怠，出现文士、商人那样的国害，一定会羸弱下去。"[57] 总之，穷了要打，富了更要打。

正是在这种"备战备荒为打仗"、"把战争进行到底"的战略支配下，秦国成为战国列强中最可怕的国家，"兵革大强，诸侯畏惧"。到秦孝公十九年（公元前343年），周天子封赏秦孝公，授予他"兴兵约盟，以信义矫世"的权力，第二年，诸侯都前来祝贺，然后由秦国率领，一起去朝拜周天子。这一仪式表明，在商鞅的辅佐下，秦孝公终成战国霸主，重现了先祖秦穆公当年的盛况。

后世将商鞅归为法家。纵观战国时期，法家并非显学，孟子曾说："杨朱、墨翟之言盛天下，天下之言，不归杨则归墨。"

孟子（公元前372～公元前289年）是自孔子之后第二个重要的儒学思想家，号称"亚圣"，他比商鞅小18岁，是同时代人。当商鞅在秦国大行变法之时，孟子正在东方各国游说，而商鞅被处死后，孟子还在齐国和梁国之间奔波，他很可能耳闻了商鞅的整个变法过程。比较两人治国及经济思想，可以看到截然的差异。

孟子註疏解經卷第一上

梁惠王章句上 凡有七章 孫奭疏

趙氏註 梁惠王者魏惠王也魏國名惠謚也王號也時天下有七王皆僭號者猶春秋之時

吳楚之君稱王也魏惠王居於大梁故號曰梁王聖

人及大賢有道德者王公侯伯及卿大夫咸願以爲

師孔子時諸侯問疑質禮若弟子之問師也魯衛之

君皆尊事焉故論語或以弟子名篇而有衛靈公季

氏之篇孟子亦以大儒爲諸侯師是以梁惠

滕文公題篇與公孫丑等而爲之一例者也

疏 梁惠王章句上 正義曰自此至盡心是孟子七篇

之目及次第也揔而言之則孟子爲此書之大名梁

惠以下爲當篇之小目其次第蓋以聖王之盛唯有堯舜

堯舜之道仁義爲首故以梁惠王問利國對以仁義爲七

▲《孟子注疏解经》

在《孟子·梁惠王》中，齐宣王向孟子求教“王政之道”，孟子给出的答案是“耕者九一，仕者世禄”，也就是说，他坚持恢复井田制，并拥护贵族世袭体制。孟子特别欣赏那种各守其职、疾病相扶的公社生活。在另外一次与滕文公的交谈中，他还特别设计了一套混合的土地制度：给每农户五亩宅、百亩田，使民“仰足以事父母，俯足以畜妻子，乐岁终身饱”。税赋政策上，孟子提倡实施富民政策和减轻赋税，“易其田畴，薄其税敛，民可使富也”。他的“薄税敛”包括：

商舍不征税，也不征货物税、房地税和无职业者的人头税，只征单一的、九分之一的农业税。很显然，商鞅的“废井田，开阡陌”以及废除世袭、实施军爵的政策与孟子的主张背道而驰，并在生产力的激发上更为高效。

孟子常年在东方各国游走，那里的政治文明呈现百花齐放的自由化状态，与西北的铁血秦国形成鲜明的对比。相对于商鞅的严苛管制和强调中央集权，孟子则强调仁义治国，“国君好仁，天下无敌焉”。他更提出民众比国君更为重要的民本思想，“民为贵，社稷次之，君为轻”。这些在商鞅听来，肯定是可笑的无稽之谈、祸国妖言。

商鞅与孟子的思想迥异，是思想史上一个特别值得研究的景象，这两人对历史的实际影响也耐人寻味。

孟子终其一生，郁郁不得志，对时局衍变几无作用，但是他所主张的儒家学说在战国末期渐成主流，在秦以外的六国被广为传播和接受，商鞅之后的法家集大成者韩非子就说，“世之显学，儒、墨也”。

相对比，商鞅长期被视为“异端”，知识阶层以谈论商鞅为耻。但是，他彻底改变了战国乃至后来中国的政治和经济生态，甚至，以两千年的历史跨度而论，商鞅的基本治国理念被顽强地延续了下来，他的核心理念被众多的独裁者所沿袭，在很多朝代，实际上呈现出“半法半儒”、“儒表法里”的景象，所谓“百代都行秦政法”，“商鞅主义”的幽灵从来没有在中国的政治舞台上消失过。 58

若以治国理念而论，从管仲对中央集权的最初试验，到商鞅将之演绎到恐怖的极权主义，可以说，影响中国千年历史的治国模式到此已基本定型。与自信、圆润的管仲相比，冷酷而坚定的商鞅是另外一种类型的天才，他们赫然如钟摆的两端，后来的治国者无非在两者之间彷徨选择，竟从来没有逃出他们设定的逻辑。 59 美国学者约瑟夫·列文森便论证说，中国的皇朝体制有着一个“自相矛盾”的运行规律：儒教君主制的基础恰恰是反儒教的法家原则。 60

就在当上霸主的4年后，公元前338年，秦孝公驾崩，商鞅随之被处以车裂的极刑，并诛灭全家。

在过去的22年里，秦孝公与商鞅铁腕变法，固然让国家强盛，却也结怨无数。商鞅每次出门都如临大敌，需有十多辆兵车保护，重甲持戈的士兵同车护卫。据《战国策》记载，秦孝公病重时曾萌生把王位传给商鞅的念头，鞅“辞不受”。孝公一亡，继位的秦惠公及宗室贵族当即群起攻之。商鞅举家逃亡，来到一个叫关下的地方，想投宿旅舍，

旅舍的主事不认识商鞅，说："我不能接待你，商君的法令规定，让人投宿而没有验明身份的，会遭受连坐之罪。"商鞅仰天哀叹道："嗟乎，为法之弊，一至此哉。"

这则典故出现在司马迁的《史记·商君列传》中。司马公对商鞅的厌恶之情溢于言辞之间，说："惠王把商鞅车裂了，秦国没有一个人同情他。"——"惠王车裂之，而秦人不怜。"不过，商鞅是否真的发出过"为法之弊，一至此哉"的哀叹，是值得怀疑的。因为有两点：其一，商鞅未必认为他的变法有什么弊端，就在孝公去世前5个月，商鞅还与一位叫赵良的策士侃侃而谈，以辅佐秦穆公的一代名臣五大夫百里奚自诩，深为自己的治秦业绩自傲；其二，秦惠公车裂了商鞅并灭其全家，然而仅至于此，并没有株连到其他大臣。他的所有主要法规都被全数继承下来，并无"除弊"之举。连司马迁也在《太史公自序》中承认，"后世遵其法"。

这意味着，商鞅身死之后，秦国在他既定的政策轨道上继续暴烈地前行。它的重农战略及国有专营体制为财政充沛提供了保障，而独有的军爵制度更是激励了军事上的野心和凶悍。此外，还有一项必须提及的是，秦国的兵工厂显然是当时七国中规模最大和技术水平最高的。

后世在挖掘兵马俑坑时发现了4万多支三棱箭，其制造水准之高让人惊诧。它们都极其规整，箭头底边宽度的平均误差只有正负0.83毫米，它们的金属配比基本相同。这就是说，数以万计的箭头是按照同一技术标准铸造而成，不论在漠北江南的哪个战场，秦军射向对手的所有箭头，都具有同样的作战质量。标准化，是现代工业的基础，它使不同的供应商生产的零部件可以组装在一起，也使大规模的生产成为可能。尽管按今天的工业标准看，这些兵器的标准化仍旧是比较粗糙和初步的，但是，在两千多年前，秦人执着于统一标准，肯定已是当时最优秀的兵器。

在某种意义上，秦的兵工厂已是一个具备了标准工业化特征的制造型企业，而且肯定是当时世界上规模最大的工厂。

根据司马迁的记载，秦军的数量在极盛之时超过百万。在同一时期的欧洲，马其顿的亚历山大大帝的军队是5万人左右，最为强盛时的罗马军团也不过20万人。为一支百万大军提供兵器，是一个可怕的任务，在多年的统一战争里，秦国的兵工厂不但规模庞大，而且形成了一套能够保证高质量、批量化生产的管理制度。在吕不韦主编的《吕氏春秋》一书中，有"物勒工名"的记载，意思是，器物的制造者要把自己的名字刻在上面。在兵马俑出土的兵器中，确实也有很多名字铭刻在上。

据此，后世学者研究推断，秦国的军工管理制度分为四级。国家的相邦是兵器生产的最高监管人；他的下边是工师，就是各兵工厂的厂长；在工师的下边是丞，类似车间主任；而亲手制作兵器的则为匠。各级人员的名字都被一一刻在每一件兵器上，于是，形成了从相邦、工师、丞到一个个工匠的金字塔式的四级管理制度，任何一个质量问题都可以通过兵器上刻的名字查到相关的责任人。秦以刑治国，动辄杀头灭族，在这种制度的保障下，产品质量显然可以得到百分之百的保证。

从战国中期之后的100多年里，秦国成为最主要的战争发动者。据杨宽在《战国史》中的统计，秦孝公在位24年，发动战争6次；惠公在位27年，发动17次；武王在位4年，发动2次；昭王在位56年，发动48次；庄襄王在位3年，发动4次；嬴政在位26年，发动战争31次。总计一下，从“商鞅变法”开始到完成统一大业，前后141年，秦人共发动战争108次。公元前221年，秦王嬴政终于统一六国，自称始皇帝，一个偏僻落后的西域小国，终而用万千白骨堆成了“千古一帝”的堂皇功业，这几乎可以被看成是“商鞅主义”的胜利。

大秦是中华大地上的第一个集权帝国。按美国历史学家威廉·弗格森的定义，“帝国是因一个国家对其他国家进行统治而形成的一种国家”。纵观人类文明史，古代历史发展的普遍规律，乃是从城邦化走向帝国化。一个神秘的现象是，在毫无任何关联的前提下，正是从公元前3世纪开始，在亚洲和欧洲几乎同时发生了完全类似的这一变化。

如果把开始于公元前360年的“商鞅变法”看成是中华帝国胚胎初成的时刻，那么，就在4年之后——公元前356年，欧洲的一个小国马其顿诞生了伟大的亚历山大大帝，在他短暂的33年生命中，南征北战，不但成为希腊联盟的共主，更是征服了波斯和埃及两大王国，建立了史上第一个横跨欧亚大陆的亚历山大帝国。早期的马其顿位于希腊北部，相比于南部实行民主共和制度的希腊人，是一个落后的城邦国家，其形势非常类似于战国时期的秦国。在这个意义上，亚历山大对希腊的征服，近似秦对六国的战胜，因此威廉·弗格森在《希腊帝国主义》一书中很有感慨地说：“拥有高度文明的古代希腊人不但没有建立一个统一的大帝国，反而被来自北方的、在许多希腊人眼中完全是蛮族的马其顿人给征服了。”[61]

在漫长的农耕年代，高度专制集权、以军事为治国优先的政权往往能够取得对外战争的胜利。这在中国历史上曾多次发生，譬如公元5世

纪时匈奴对东晋王朝的战胜，公元13世纪时蒙古对宋王朝的战胜，公元17世纪时清朝对明王朝的战胜。不过同时，如果它不进行及时的变革，其统治又是极其脆弱的。亚历山大建立起来的偌大帝国在他意外身亡之后，迅速被肢解。而强大的秦帝国竟也落入同样的历史逻辑之中。

嬴政统一天下后，并没有适时地改变商鞅的政治和经济政策，国家仍然处在紧张的、高度管制的"战争机器"状态。就在统一六国的当年，秦始皇下令没收天下兵器，全部销毁，铸成12个巨大的"金人"，同时，把天下富豪统统迁徙到都城咸阳，共有12万户之多，这在以土地为最重要资本的农耕年代无异于把民间财富连根拔起。[62]

当这头庞大、嗜血的战争怪物突然失去了亟待征服的"假想敌"之后，它的高消耗和低效率变得非常惊人。为了让"机器"继续运转，秦始皇只好展开移山倒海般的浩大工程，他征用70万人修建自己的陵墓，动用40余万人北筑长城，派50余万人南戍五岭，用70万人修建阿房宫。[63] 同时，征用民力修建"驰道"，以首都咸阳为中心，东至齐、燕，南通吴、楚，北达九原（今内蒙古包头市附近），其路"道广五十步，三丈而树，厚筑其外，隐以金椎，树以青松"，以当时情况而言，实在不比今天的高速公路逊色。他还在西南边疆修建"五尺道"，在今天的湖南、江西、广东和广西之间修建连接各地的"新道"。

在这些基础工程中，最为后世津津乐道的无疑是万里长城。它的出现在北方划出了一条界线，自此中国成为一个"单独的大陆"——东边是整个太平洋西海岸，北边是长城，西边是沙漠与喜马拉雅山脉，南边是从海南岛到广西的亚热带丛林，这样，中国就被"设定"在一个四边形里。长城是实体性的，同时又是心理性的，在之后的两千多年里，它保证了帝国不受外来族群的侵略，即便在若干个时段内，外族成功入侵并实现了统治，可是，却从来没有一个政权冲破过"心理上的长城"，那些外来者很快被汉化、被"吞噬"——最显著而成功的例子是17世纪的清政权。

如此众多的基础建设项目的投资，在中短期内几乎没有任何的经济产出，国力之消耗可以想见，同时，权力高度集中的皇权专制制度，必定深陷于自己的政权机构瘫痪和工作效率丧失。公元前210年，秦始皇在东巡途中驾崩于沙丘（今河北邢台市），中央权威迅速瓦解。第二年七月，陈胜、吴广在蕲县（今安徽宿州市）揭竿而起，天下纷乱，群雄再度蜂起逐鹿。到公元前202年，刘邦建立汉朝，定都长安（今陕西西安市）。

这是一个威名赫赫的帝国，以至于后来的华夏人氏以"汉族"、"汉

人”自称。

【企业史人物】奇货可居

嬴政即位时只有13岁，当时的相邦是吕不韦（？～公元前235年），他以“尚父”之名主掌朝政。此君原是一个商人，也是史上第一个把政治当成投机商品来经营的著名商人，他发明了一个成语——“奇货可居”，这个“货”，是指一位流落他国的秦公子。

吕不韦，跟吴起、子贡、商鞅一样，都是卫国人。他自幼随父亲在赵国都城邯郸做生意，史载“往来贩贱卖贵，家累千金”，也就是说，从事的是贸易生意，“千金”之数，与范蠡等人“亿万”相比，大抵只能算是一个中等商人。不过，吕不韦的志向很大，总想做一件“泽可以遗世”的大事。《战国策·秦策一》中记载了他与父亲的一段有趣对话，吕不韦问：“耕田的利润最高能有几倍？”父答：“十倍。”他又问：“做珠宝买卖的生意可得利几倍？”答：“百倍。”再问：“那么如果立一个国君，可得利几倍？”父答：“无数倍。”吕不韦慨然道：“每天拼命种地、做买卖，只不过多一口饭吃，我要建国立君，做惊天动地的大事。”

一个商人如何能建国立君？《史记·吕不韦列传》讲述了一个更神奇的故事。

当时，吕不韦在邯郸结识了一位落魄公子，他名叫嬴异人（后改名子楚），是秦昭王的孙子。按当时国际惯例，各国为互表信任，往往以一个王子或王孙作为人质抵押给对方，时称“质子”，异人正是一个质子。虽然是王孙出身，不过异人的地位和处境却很糟糕，他的父亲安国君有20多个儿子，他是不受宠爱的妃子夏姬所生，到赵国当人质后，秦国却仍然屡屡发动攻击，赵国上下自然百般冷落异人。他在邯郸出无车，食无鱼，成了名副其实的落魄王孙。吕不韦却决定把宝押在异人身上，说“此奇货可居”。

异人自感前途渺茫，吕不韦对他说：“你身在敌国，无依无靠，一旦秦赵交恶，你必首当其冲成为祭品。如果你肯听我的计策，我就为你回一趟秦国，必定能说服他们把你立为王位继承人。”异人听罢，急忙叩头拜谢道：“如果您的计策成功，我将与您一起共同分享秦国。”

吕不韦依约入秦。他游说的对象是安国君最宠爱的华阳夫人，华阳虽得宠，却没有生下儿子。吕不韦花重金买通了华阳的姐姐，借她之口劝说华阳：“你以色相事君，迟早失宠，更何况没有生下一男半女，异人对你的感情很深厚，不妨推举于他，你自可以一辈子有依

靠。”华阳夫人深以为然，马上转身去安国君那里吹枕边风，安国君当即立异人为继承人，并刻下玉符为据。



▲吕不韦

在为异人争取到了继承人地位之后，吕不韦又做了一件很惊人而又神秘的事情。他与邯郸城里一位绝色善舞的姬女（史称赵姬）同居，使之怀上了身孕。某次，异人来吕宅喝酒，一眼迷上了赵姬，竟起身动手动脚。吕不韦先是大怒，然而又转念一想，既然已经破家投资在异

人身上，不妨再加上一个筹码。于是，他就慷慨地把赵姬献给了异人。赵姬把怀孕的事情隐瞒了下来，数月后生下一子，起名嬴政，异人把赵姬立为夫人。这一年是秦昭王四十八年（公元前259年）。

这段故事以正史的方式明明白白地写在《史记》之中。也就是说，终司马迁那一代学者均认定，日后一统天下的秦始皇嬴政，其实是商人吕不韦所生。

嬴政两岁那年，秦以重兵猛攻邯郸，赵国很愤怒，想要惩罚异人。

吕不韦连夜把赵姬母子藏匿起来，然后自带异人出逃。赵姬母子在赵国过了6年寄人篱下的孤苦日子。到公元前251年，秦昭王驾崩，安国君即位，即秦孝文王，吕不韦把赵姬母子迎回秦国。

安国君只当了一年多的国君就去世了，异人顺利即位，是为秦庄襄王。他立即拜吕不韦为相，封文信侯，将河南洛阳10万户作为他的封地。

就这样，吕不韦以十年为期，投资千金，终于如愿以偿地获得了“无数倍”的回报。仅以此而论，他无疑是千年商业史上最“成功”的商人。

庄襄王在位三年驾崩，嬴政即位，吕不韦出任相邦。从历史的记载看，吕不韦绝不仅仅是一个只懂得投机、靠讨好权贵和女人上位的商人，他确乎有经略国家的才干。嬴政登基尚是少年，若以一个人的心智成熟而论，即便是天才，要具备统筹全局、缜密思考的能力，起码应在20岁以上。也即是说，至少在7～10年的时间里，吕不韦实际管理着秦国，他以“远交近攻”的战略，为统一六国奠定基础。

吕不韦机关算尽，由邯郸城里的平凡商人成为强国的首相，并在将近10年的时间里一展足以遗世的治国才略。不过，他没有看到天下统一的一幕。秦王政10年，吕不韦被羽毛日丰的嬴政免除了相邦职务，出居河南洛阳封地。不久，嬴政复命其举家迁蜀，吕不韦恐诛，喝毒药自尽。

吕不韦死后14年，疑似他儿子的嬴政完成了统一事业。

第四章　商人的自由时代

今法律贱商人，商人已富贵矣；

尊农夫，农夫已贫贱矣。

——晁错

汉帝国初建之时，满目疮痍，国力极度羸弱，开国皇帝刘邦要出巡，居然配不齐六匹毛色一样的骏马，一些列卿大夫和诸侯，穷窘得只好以牛车代步。

国贫民穷之际，如何对待创造财富的商人就成了关键。汉初的几位皇帝，从高祖、惠帝到文帝、景帝，对商人采取了看上去很矛盾的政策。

在法律上，汉律基本沿袭了秦律，对商人继续实施蔑视和压抑的原则。天下抵定后，亭长出身的刘邦对商人非常反感，在他看来，这个世界上最讨厌的人有两种，一是有文化的人（儒生），一是有钱的人（商人）。他学习秦始皇的办法，把10多万户六国贵族后裔及富豪之家统统迁徙到关中，放到自己的鼻子底下加以监管。他还颁布诏书，严令商贾不能穿丝绸的衣服，不得乘坐华丽的马车，还专门抬高针对他们的租税，以表示对他们的困辱。 64 到了他的儿子惠帝执政时，态度稍稍宽松，不过还是在税赋上采取了歧视的政策，一般人交税一份，商人和奴婢则要交两份。 65

另外，汉初的几个皇帝还彻底关闭了商人从政的路径，甚至连他们的子孙也受到限制，所谓“禁锢不得为吏”。汉文帝规定，有三种人不能当官，分别是商贾（贾人）、入赘的女婿（赘婿）和犯过贪污之罪的官吏，理由是“贵廉洁，贱贪污”。其后的汉景帝在诏书中专门强调“有市籍不得宦”。《史记·平准书》还记载，从惠帝开始就规定，“市井之子孙亦不得仕宦为吏”。在分配田地的时候，有“市籍”的贾人也不能获得土地，如果被发现违规，马上就贬为奴婢。 66

为了缓解财政上的困局，汉初朝廷曾经实行过“纳粟拜爵”的制度，平民只要缴纳一定数量的粮食就可以获得爵位，甚至还有“入羊为郎”的记录，就是有人牵着羊群换来一顶“郎官”官帽。可夸张的是，就是在推出这一“卖官”制度的时候，朝廷竟也规定，最有可能出钱的商人不在此列。安作璋在《学史集》中便考据说：“汉朝任用官吏是把商人排斥在外的，即使是以富訾选官，也不包括商人在内。”

就在对商人实施了如此蔑视和侮辱性的政策的同时，让人惊奇的是，在实际的微观经济层面，工商业却得到了极大的解放。

司马迁在《史记·货殖列传》中有一段很重要的记录："汉兴，海内为一，开关梁，弛山泽之禁，是以富商大贾周流天下，交易之物莫不通，得其所欲。"也就是说，政府改变了自商鞅以来的全面管制政策。"开关梁"——开放关津，"弛山泽之禁"——放松对山林矿藏资源的专营，这是两大非常重要的政策变动，前者减少了地区之间的物流成本，终汉一代，从此没有再设关征税，统一市场的优势得以展现，后者则把利益最大的资源性产业向民间开放，这两大政策的推出，直接导致物流交易的活跃和工商业的繁荣。

在放松工商的同时，朝廷对农业则采取了"轻徭薄赋"、"与民休息"的政策。文帝前后两次"除田租税之半"，租率最终减为三十税一，一度甚至还全免田租，长达12年之久，这是中国历史上仅有的一次。67 同时，对周边敌对国家也不轻易出兵，尽量"委曲求全"，通过和亲维持和平，以免耗损国力。



▲仓廪殷实

这样的宽松政策——可以说是"休养生息"，也可以说是"放任自流"——实行了70年，主要是在文帝和景帝时期，史称"文景之治"。《史记·平准书》说，汉兴70年间，民间和国库都非常肥腴，国家储备的钱财以亿计，用以串钱的绳子都朽掉了，中央粮仓里的粮食多得更

是陈谷叠陈谷，以“至腐败不可食”，这当然是前所未见的盛世了。 68

与此同时，商人阶层也崛起为一个强大的势力。李剑农在《先秦两汉经济史稿》中认定，“汉初实为中国商人第一次获得自由发展之安定时期也”。从各种史料见，当时大商人主要集中在四个产业之中，分别是盐铁业、流通业、种殖业和金融业。

盐铁的利益之大，早在管仲时期就已经逼现，现在将之开放给民间，当然催生巨富。司马迁在《货殖列传》中列举了西汉初期的21位富豪——他称之为“贤人所以富者”，其中，单独列出、比较详细地记载其事迹的有8位，前4个竟都是冶铁业者。 69

第一位是四川地区的卓氏。他原本是赵国人，世代靠冶铁致富，秦灭赵国后，卓氏一族被洗劫一空，只剩下夫妻两人，推着一辆小板车流放他乡。同行的流放俘虏中，稍微有点积蓄的都争着贿赂押解的官兵，希望能安排到距离赵国稍近的葭萌关一带（今四川广元县），只有卓氏说：“此地狭小贫瘠，我听说汶山（即岷山）之下，土地肥沃，地里长满芋类，一辈子不至于挨饿。那里的人们喜欢到集市上做事，喜欢做买卖。”于是要求迁得远一些。押解的官兵就把他安排到了临邛（今四川邛崃），卓氏到了那里后，就着当地的铁矿资源大搞冶炼铸造，运筹经营，把产品销往滇、蜀各地，不久就富甲天下，家里的奴仆多达千人。他们大起田池，射猎为乐，享乐可比王君。 70

排在第二位的富豪叫程郑，竟也是在临邛致富的。他是从山东流迁过去的俘虏，与卓氏一样从事冶铸，销售到西南的夷族地区，富裕程度可与卓氏一拼。

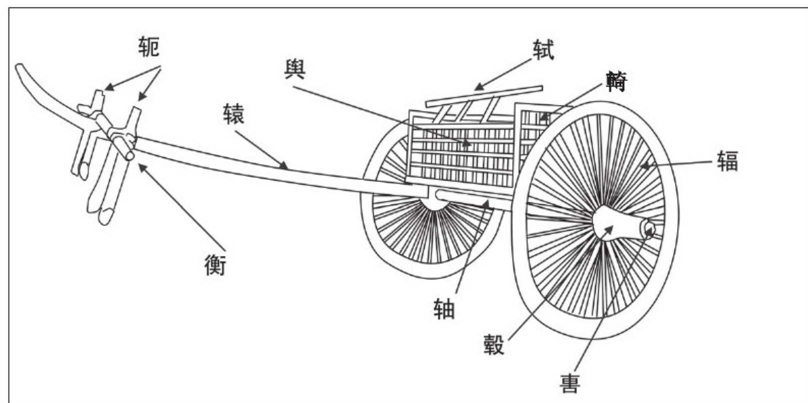
第三个冶铁富豪是孔氏。他是魏国大梁人，秦灭魏后，把孔氏流迁到南阳，他就在这里冶铁铸造，修建池塘堤堰。致富之后，孔氏还投身长途贩卖业，带着成队车马，往来于各诸侯国之间，各国由于他的商业活动而受益，人们称呼他为“游闲公子”。他花钱如流水，赚的却比花掉的要多得多，家里累积的钱财达数千金。南阳一带的生意人都以效仿他的雍容大方为时尚。

第四个富豪是鲁国的曹邴氏，他以炼铁起家，“富至巨万”。跟出手阔绰的孔氏不同，鲁国人生来就节俭吝啬，曹邴氏定有家规，“俯要有所拾，仰要有所取”，他还从事高利贷，足迹行遍各地。鲁国一带的人受其影响，大都抛弃学术而追逐财利。 71

除了上述四位钢铁富豪之外，排在第五位的就是齐国的大盐商刀闲。齐国是东方的商业大国，以沸煮海盐闻名天下，刀闲的致富策略是敢

于雇用最多的劳力。一向富足的齐人对奴隶非常轻贱，认为这些人刁悍狡猾，而刁闲则大量地收留他们，让他们去打鱼晒盐，然后带着这些人四处贩卖食盐等货物，结交各地的官吏，终于累积起数千万的财富。那些跟着刁闲的流民也都富裕了起来，因此当地流传民谚曰“宁爵毋刁”，意思是“难道非要去做官吗？还不如去给刁闲当豪奴”。另据史料记载，除了刁闲，当时还有两个有名的大盐商，一个是山东的东郭咸阳，以海盐为业，另一个是山西的罗氏，从事的是池盐业（“擅盐井之利”）。

盐铁之外，第二大致富产业是流通业。



▲汉代车结构

中国地域广大，各地特产繁多，流通之利不可小视。司马迁记载，当时的大运输商拥有上百乘马车，上千辆牛车，有的还有大型船舶，“船长千丈，车百乘，牛车千辆”。其中最出名的是洛阳的师史。他家共计有上百辆运输车辆，在各郡国周游经商，足迹无所不至。洛阳地处齐、楚、秦、赵几个国家的中间地带，四通八达，商风盛行，师史积累的财富达七千万之多。

第三大致富产业是种殖业，司马迁列举了两个商人，分别是任氏和桥姚。

任氏的祖先曾做过看管粮仓的小官，秦朝败亡时，各路豪杰争着抢夺府库里的金玉，而任氏则独独挖窖储藏粮食。后来，楚汉两军对峙，老百姓无法耕种田地，米价涨到每石一万钱，于是，豪杰们抢去的金玉都归到任氏手上，他因此暴富。任氏致富后，并没有奢侈享受，他仍然从事农业和畜养业，还立下家规，“不是自家种的养的东西，不

穿不吃；公事没有做完，不得饮酒吃肉”。因此，任氏富足了几代，被邻里视为表率，连皇帝也对他颇为器重。

桥姚则是在边陲地区致富的商人，他养马千匹，牛两千头，羊上万只，家中粮食以万钟计算。其发迹故事与向范蠡求教的猗顿有点类似。

第四大致富产业是铸钱业。

汉初允许民间铸钱，不过铸钱需有铜矿资源，所以，非王侯官家背景不得可。当时最大的两个铸钱商，一是吴王刘濞，他是刘邦的侄子，被封于现今的江苏、浙江一带，此地有丰富的铜山，可以开采铸钱。另外一个是叫邓通的“黄头郎”。

邓通出身平民家庭，少年时被征召入宫，在未央宫里当一个划游船的“黄头郎”。据传，有一次汉文帝做梦，梦见自己怎么努力也登不上天，正着急之际，来了一个貌若美玉的黄发少年，助他一臂之力，顺利地登上了天。第二日，文帝游船，陡见头缠黄巾的邓通，便认定他是自己的“登天贵人”，从此百般宠幸，官至上大夫。汉初诸帝都有同性恋的癖好，所以又有记载邓通与文帝有“断袖之交”。某次，一位善于看相的术士说邓通“当贫饿死”，文帝不以为然，说“我就能让邓通富贵，怎么可能贫穷呢”，于是，把蜀郡的严道铜山（今四川省荥经县宝子山）赐给他，准许其自行铸钱。邓通铸钱很注重质量，其钱币光泽亮、分量足、厚薄匀、质地纯，深得民众喜爱。当时，吴王钱以发行量大占优势，邓通钱则以质地优良取胜，两币流通全国，有“吴币、邓钱布天下”之谓，邓通因此成为当时最著名的官商巨富，日后，“邓通钱”甚至成了货币的代名词。 72

除了上述四大产业中的超级富商之外，司马迁还十分简略地——仅以十来个字——列举了当时另外一些有名的商人，从记录中可以看到他们所从事的产业。比如，秦杨，以从事粮食生产而成为一州首富；田叔，靠掘墓的勾当也成了富豪，在今天大抵算是文物贩卖业；桓发，从事的是“博戏”，就是今天的博彩业；雍乐，靠走街串巷的零售成了富足之家；雍伯，贩卖的是女人用的胭脂水粉，在今天就是化妆品业；张氏，靠卖“水浆”成了千万级的富豪，在今天就是饮料业；郅氏，生产和贩卖的是“洒削”，镪剪子和磨刀，类似今天的小五金；浊式，买卖的是猪羊杂碎制品，因此致富，这是今天的肉类食品业；张里，从事的是医治马匹的生意，类似今天的兽医业。

这些人致富的秘诀是什么呢？司马迁一言以蔽之曰，“此皆诚壹之所致”。就是专心一事，专业经营所带来的。这是商业成功的不朽之

理。

细想司马迁的这份“西汉富豪榜”，是很可以再三玩味的。他所记录的当时的富豪不过区区21人，以当时信息传播的落后，能够进入宫廷史家耳中的名字，必已是天下闻名之人。

从这20多位富豪所从事的产业可以得出两个结论：其一，在有汉一代，能源业、流通业和金融业就已成最具赢利性的重要产业，这一特征迄今未改；其二，在商人阶层已经出现专业化经营的萌芽，“富豪榜”中有不少人从事的是薄利多销的手工制造业。 譬如贩卖胭脂水粉、贩售“水浆”以及镪剪子和磨刀等，如果没有相当的规模化生产以及广泛的销售能力，是不可能积累巨额财富的。然而，雍伯、郅氏等人竟能够因此成为一代富豪，并被写进《货殖列传》，这自然是十分让人好奇的。由于史料的缺乏，我们已经无法确切地知道这些人的产业究竟做到了多大，以及如何做到那么大的，这些都已经成了无法解开的历史之谜。

司马迁在记录这些富商故事的同时，也在字里行间表述了自己对财富和商业规律的理解，这可以被看成是汉初思想界的某种共识：

“富者，人之情性，所不学而俱欲者也。”——逐利求富是人之常情，社会上各种人物都是围绕物质利益而奔波忙碌。司马迁承认人们追求财富的正当性。

“富好行其德者也。”——一个人富足了，便喜欢行善事、留好名，这与后世流行的“为富不仁”观念有很大的出入。

“凡编户之民，富相什则卑下之，伯则畏惮之，千则役，万则仆，物之理也。”——贫穷的人对比自己有钱的他人一定要有所敬畏，更甚而乐于成为他们的属下。

“是以无财作力，少有斗智，既饶争时，此其大经也。”——如果一文不名，就要靠体力劳动来养活自己，有一点积累之后，就要动用脑筋，把握商机，靠智力致富，这是追求利益的根本方法。

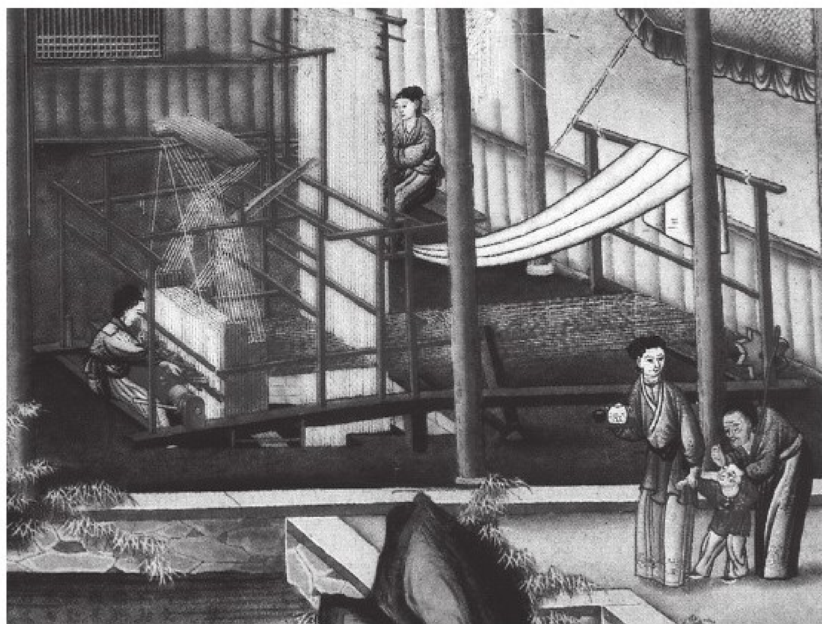
“贪贾三之，廉贾五之，佗杂业不中什二，则非吾财也。”——为眼前的利益而奔波的商人可获得百分之三十的利润，不贪图小利且有长远眼光的商人可以得到五成利益。在一个行业中，如果不能得到两成的

利益，便称不上是有才华的人。

除了上述的财富观之外，司马迁还对商业经营的规律提出了较系统的看法，将他的三段论述连缀起来，可以读出很多普世的理念。

首先，他把天下的财富分成三大类——本富、末富和奸富。其中，本富就是靠农耕致富，末富就是以工商致富，奸富就是通过不正当的手段致富，它们有上、中、下之分，所谓“本富为上，末富次之，奸富最下”。

其次，他又说，“用贫求富，农不如工，工不如商，刺绣文不如移市门”。也就是说，一个人想要由贫入富，从事农业不如去从事制造业，而从事制造业又不如去从事流通业，刺绣织绢所获得报酬不如在市场上贩卖绢布所得到的多。这表明在汉初，流通业的利润大于制造业，而制造业又高于农业。这恐怕也是古往今来共同的财富累积法则。



▲汉代纺织作坊

最后，司马迁又试图回答一个问题：一个人或一个家庭要持续地保有财富，那又应该怎么办呢？他的答案是——“去就与时俯仰，获其赢利，以末汇财，用本守之。”翻译过来就是：请到商海中去尽情扑

腾，贱买贵卖，大把赚钱，然后回头去买房子和田地，用房子和田地把赚来的钱牢牢守住。

司马迁的这些带有递进性的论述，非常朴素而且富有辩证法的气质，即便在后农耕时代的今天，仍然很难以“落后”来概言之。

他意识到了工商产业的高赢利特征，同时也发现其中的不确定性。他对土地价值的“终极认同”，表明在很早的时候，中国人已经将土地视为一种“类货币”，李剑农在《先秦两汉经济史稿》中说，“司马迁之观念如是，秦汉间大多数人士之观念亦如是，甚至于由秦汉以至于今日，中国大多数人之理念，尚未能大异于是也。因此一切士农工商的活动，最后以取得大量土地而成富为目的。”当然，进入明清之后，中国的工商业者仍然将产业资本偏执地投注于土地，还有另外的、制度上的原因，这将是我们在本书持续研讨的课题。

所有的危机都是在繁荣的土壤上萌芽起来的。

对一个“家天下”的帝国而言，民众富足及国库充裕，是一件值得庆幸之事，但同时却也可能是另外一些危机的导火线。就在“文景之治”期间，各种新的矛盾已然呈现。

首先是中央集权出现旁落的迹象。刘邦兴汉之后，实行的是分封制，众多同姓和功臣裂地建国。当放任自流的经济政策推出之后，地方诸侯利用各自的资源优势，迅速形成了强大的势力。其中烈焰最盛者就是吴王刘濞，他不但拥有庞大的铸钱产业，而且吴地靠近东海，既有丰富的铁矿，也是海盐的盛产地，盐、钱、铁三业，让刘濞富甲宇内，他结交各国，逐渐成为一股足以与中央分庭抗礼的地方权贵力量。

除了诸侯兴起之外，商人势力也越来越大。铸铁、煮盐需要大量的人力，动辄千人以上，且聚居于偏远的深山之中或滨海之地，这是一股很难控制的民间力量。铁可以铸成兵器，盐可以获得暴利，人可以转为兵士，另外，从事流通业的富豪有众多的车辆，它们也可以被迅速地改装成战车，因此“豪强大家”就出现了。《史记·平准书》中甚至有富商大贾横行天下、各地诸侯“低首仰给”的记载。鉴于此景，司马迁给这些商人起了一个称号——“素封”，他写道：“当今那些没有官爵和封邑之地的人，却可以在享乐上与权贵相同，这就是素封。”[73]

更可怕的是，权贵与商人似乎正在结成交易同盟，并极大地败坏吏治。《史记·货殖列传》中的刀闲、南阳孔氏等人都“连车骑，交守相”，与地方诸侯互动频繁。汉朝虽然有禁止官吏经商的法令，可是执行得并不严厉，因此在众多的史书中都有官员与商人勾结、牟取利益的记载。

就这样，地方诸侯与商贾豪强傍比而起，让长安城里的最高统治者不寒而栗。在皇权体制下，中央集权与地方分权从来是一对很难均衡的矛盾，甚至可以说是非此即彼，不可调和。当中央把权力集于一身的时候，政权可保稳定，但是就会造成地方创新的不足，财富阶层受到国有资本集团的重大压迫，整个社会处在低效率运行的状态之中。而当权力从中央下放到地方的时候，就会出现截然不同的景象，地方力量和财富阶层将变得十分活跃，经济可获得大发展，然而，中央的政治权威及财政收入会被大大削弱，离心离德和“以邻为壑”的诸侯经济将大行其道，此外还将出现严重的贫富悬殊。因此，如何均衡集权与放权，做出适当的制度安排，成了统治中国的首要课题，历代政权往往踯躅于此，兴盛或衰落也由此而生。此景，两千年以降未曾稍改。

文景时期，有两位雄辩的政论家先后对当时的“分权过度”提出了担忧和对策，他们是贾谊和晁错。

贾谊（公元前200～前168年）是汉初第一个提出重新回归中央集权模式和重农政策的人，他才华横溢，文笔华丽，议论深远，所写的《过秦论》和《治安策》脍炙人口，在当时就被视为思想重镇，《汉书》作者刘歆评价说，“在汉之儒，唯贾生而已”。针对中央集权旁落的景象，贾谊在《治安策》中给出了“众建诸侯而少其力”的方针，也就是“分而治之”，在原有的诸侯王的封地上分封更多的诸侯，从而分散削弱他们的力量。对于商人经济力量的膨胀，他也提出了自己的担忧，他写道，当今皇帝穿的衣服不过是普通的黑色丝织品，而富民的墙上竟挂上了文绣；皇后装饰衣领的东西，富人的婢妾们却用来缝鞋边。商人富民这样穷极奢侈，后果是严重的：100人做衣服还不够他们一人穿，想全国人不受寒挨冻，怎么可能呢？一人耕田，十人聚食，想全国人不挨饥受饿，是不可能的，饥寒迫使老百姓痛苦不堪，想使他们不造反是办不到的……这些富人大商习俗奢侈，太不尊重国家制度，太冒犯皇帝的尊严，但献计的人还说“毋为”，不要改革，这真是可以长叹息的事。

那么，如果把地方的政治和经济力量都打压下去之后，国家将如何治理呢？贾谊的对策是，在政治上，实施儒家所倡导的“仁义之道”。他在著名的《过秦论》中评论说，秦始皇“身死人手，为天下笑者，何也？仁义不施而攻守之势异也”。

在经济上，则是重新回到“重农”的道路上去。贾谊在《论积贮疏》中写道：“农业兴旺，才是治理天下的正道。粮食多了，有什么做不成的？只要让老百姓全都去务农，都以此为本，天下人各食其力，那些从事商业的人都转而去种地，家畜多而粮食足。这样是可以富安天下的，可惜皇帝还犹豫着不肯实施，多可惜。”74

贾谊33岁时就去世了，与他同龄的晁错（公元前200～前154年）继续倡导这一路线。

与书生论政的贾谊不同，晁错深得景帝信任，被任命为御史大夫（副丞相），位列三公，对政策影响重大。75他对当时商人崛起的现象提出了更猛烈的抨击，说：“现在法律上虽然轻贱商人，可是他们其实已经富贵起来了，口头上尊崇农业，其实农民已经变得贫贱……商人们因为富厚，就结交王侯，势力比官府还要大，靠着利益的关系权倾一时。”76

对于地方诸侯的坐大，晁错比贾谊更为激进，直接提出了“削藩”的主张，即取消王侯封建。公元前155年（景帝二年），晁错上呈《削藩策》，主张对犯罪有过错的诸侯王，削去他们的支郡，只保留一个郡的封地，其余郡县都收归朝廷直辖，其论述矛头首先指向势力最大的吴王刘濞。景帝采纳晁错的献策，先后削夺赵王的常山郡、胶西王的六个县、楚王的东海郡和薛郡、吴王的豫章郡和会稽郡。

第二年正月，吴王会同胶西王、赵王、楚王等七王打出“诛晁错，清君侧”的旗号，群起叛乱。景帝为了平息众怒，被迫腰斩晁错于西安东市。可是，吴王等人不善罢休，继续挺兵，终成“七国之乱”。

在名将窦婴和周亚夫的指挥下，朝廷镇压叛乱，前后只用了三个月的时间。在这一过程中，又戏剧性地发生了一个与商人有关的插曲。

中央军出征之时，居住在长安城中的一些“列侯封君”，为了表明自己忠于中央政权，也纷纷请求带领亲兵随军出征。可是，他们的领地多数都在关东，而长安却在关中（函谷关以西）地区，一时难以置备齐足够的车马、武器乃至盔甲等军用物资，急需筹措金钱去购买，为此，他们只好向长安城中的高利贷商人——时称“子钱家”——借贷。不想，那些人都推说自己手中没有现钱。因为当时七王气焰方张，战局如何发展，一时尚难判断。只有一位叫无盐氏的商人拿出千金贷给那些“列侯封君”，年利息高达十倍。不料仗只打了三个月就结束了，无盐氏因此获利最大，成为关中巨富。

无盐氏发战争财的故事十分传奇，在世界商业史上，可以与19世纪欧

洲的罗斯柴尔德家族相参照，后者在1815年的滑铁卢战役中，因准确预测了拿破仑的失败而获得大利。[77] 从无盐氏的故事中，也呈现出当时真实的政商情景。其一，商人的财势已经超过很多权贵，成为一股可以与政府博弈的社会力量；其二，众多长安高利贷者在国家危难之际不肯出贷，无疑让治国者感到商人阶层的不忠和威胁，连司马迁也指责他们“不佐国家之急”。

“七国之乱”平定的13年后，公元前140年，汉景帝驾崩，16岁的刘彻（公元前156～前87年）登基，是为汉武帝。他当政54年，一改前朝的休养生息政策，文治武功，把帝国拉回到高度中央集权的轨道之上，汉朝成为当时世界上最强大的国家。

武帝登基之后，血气方刚，在内政和外交上均采取了极其强硬的政策。

对内，他采纳了贾谊曾经提出的主张，颁布《推恩令》，强行要求诸侯分封诸子为侯，使其封地不得不自我缩减，同时，朝廷向各地委派主管行政和监察工作的刺史，由此空前加强了中央集权。在思想上，他接受大儒董仲舒的建议，提出“罢黜百家，独尊儒术”，让儒学成为唯一的正统思想，延续了700年的百花齐放景象到此戛然而止。

中央集权必“统一”国民思想，不过手段各有巧妙，史学家顾颉刚曾比较秦始皇与汉武帝的不同办法：“秦始皇的统一思想是不要人民读书，他的手段是刑罚的制裁；汉武帝的统一思想是要人民只读一种书，他的手段是利禄的引诱。结果，秦始皇失败了，汉武帝成功了。”[78]

对外，武帝则攻伐四野。他不再采取与匈奴的和亲政策，派卫青和霍去病与之常年作战，夺回河套和河西走廊地区，大大扩张了西域版图。在东北方，他派兵灭卫氏朝鲜（今朝鲜北部），置乐浪等四郡；在南方，则使夜郎、南越政权归附汉朝，在西南先后设立了七个郡，汉帝国版图至此基本成形。在大动兵戈的同时，他还大规模地兴修水利和修筑道路。

就这样，在20余年的时间里，汉武帝“外事四夷，内兴功利，役费并兴”，硬是把文景两帝留下来的充沛国库消耗一空，史载“兵连而不解，天下共其劳”，“费以亿计，县官大空”。

公元前121年，也就是武帝登基的第20年，卫青、霍去病带兵深入大漠，大败匈奴主力，取得对匈战争的最大胜利，浑邪王率四万之众归附大汉，举国上下为之大振。不过从经济的角度来说，中央财政却出现了“用度不足”的危急情况。针对这一状况，为了补充中央收入，汉武帝开始推出一系列强硬的国营化经济政策，而具体操盘执行的，是一个叫桑弘羊（公元前152～前80年）的商人之子。

第五章　帝国的逻辑

朕即位以来，所为狂悖，使天下愁苦，不可追悔。

自至今事有伤害百姓，靡费天下者，悉罢之。

——汉武帝《轮台罪己诏》

在后世，桑弘羊是一个评价极端两极化的人物，有人赞之为“兴利之臣”，是中国历史上最杰出的理财大师，也有人斥之为“乱国酷吏”，连提到他的名字都会口臭三日。

桑弘羊出生于洛阳城里的一个商人家庭，自幼善于心算，是一个算术天才。考据者认为，他13岁时靠“入粟补官”的办法，进皇宫充当侍中，此后60多年间，一直身处内廷之中，从未须臾离开，几乎参与了汉武帝时期的所有经济决策。正是在汉武帝和他的共同谋略之下，中国从此形成了一套完备的、基于中央集权之上的经济治理模式。桑弘羊的经济思想与管仲、商鞅等人一脉相承，所不同的是，管、商两人治理的齐、秦都不过是人口数百万的诸侯之国，桑弘羊操盘的则是一个空前的帝国——武帝时全国人口已达5000万，其难度显然更大，情况也更为复杂，所以他的经济思想显得更加系统，制度安排更加缜密。

自武帝亲政之后，国家支出大幅增加，要解决财政问题，势必增加税赋收入，可是当时农民的赋税徭役已非常沉重，据《汉仪注》和《盐铁论》的记载，从10多岁的少年到60多岁的老人都必须服役，已到了无以复加的地步。所以，必须另思新途，既不增加农民负担，又能提高国家收入能力，于是，通过实行国营化政策以获取专营收入，成了必然之选择。[79] 总体而言，武帝和桑弘羊从产业、流通、税收和货币四个方面，推行了严密的整体配套体制改革，打造出一个高效、严酷的国营经济体系。

就产业改革而言，首要之举，当然就是从利益最为丰厚的地方切割下去，于是，三个最重要的制造业——铸钱、煮盐和冶铁相继被国营化。

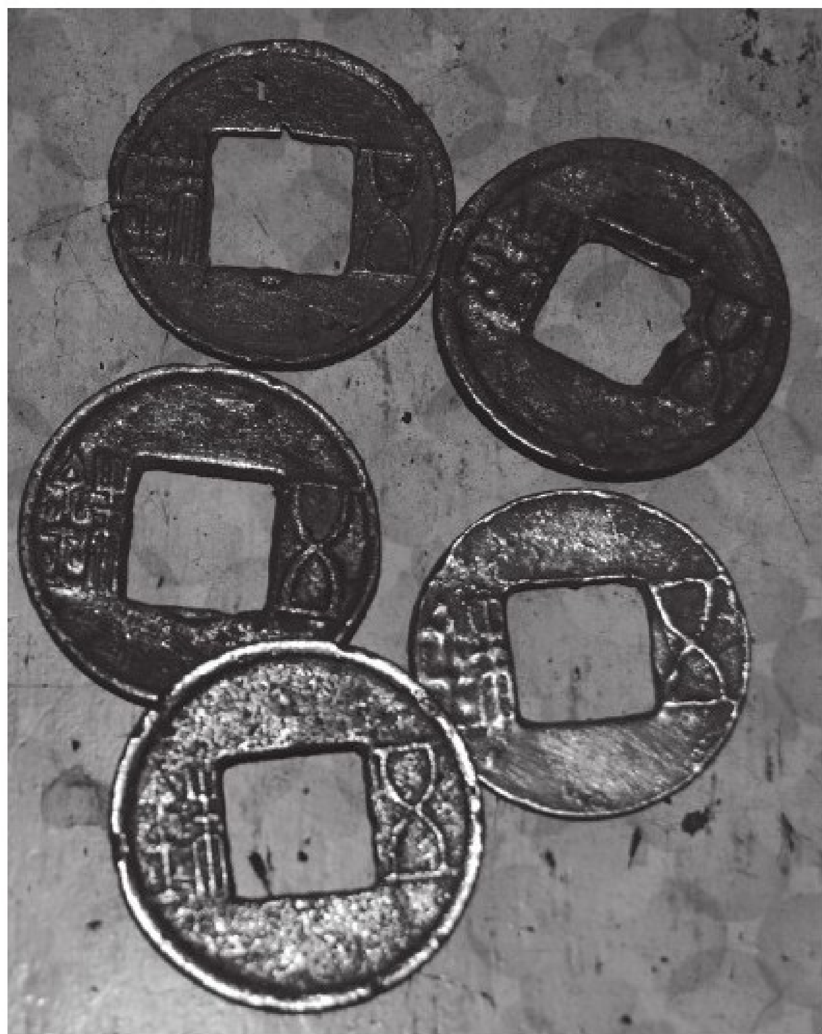
为了改变私人铸钱的现状，汉武帝从登基的第一年起，就进行了币值改革，在执政期间先后改了六次。公元前119年，颁布“盗铸金钱者死罪令”，从此杜绝了民间铸钱的陈俗。第二年，废旧币，改铸五铢钱，这种小铜钱外圆内方，象征着天地乾坤，在下面用篆字铸出“五

铢“二字，从而奠定了中国铜钱的孔方格式。五铢钱形制规整，重量标准，铸造精良，前后沿用了740年，直到唐代才被废止，是中国历史上铸行数量最多、时间最长，也最为成功的长寿钱，后世便把金钱俗称为“孔方兄”。

与杜绝民间铸钱相比，对盐铁两业的国营化回收，难度要大得多。历70年的“文景之治”，民间在盐铁两业所集聚的财富已经非常庞大，并且结成了盘根错节的利益关系，如何将之收归国有，是一个很有技巧的事情。汉武帝想出的办法十分高妙，他发出了一张特别的委任令：任命两位大商人——大盐商东郭咸阳和大冶铁商孔仅——为大农盐铁丞，主管全国的盐铁官营事务，内廷出身的桑弘羊协助他们的工作。

这一任命颇有“以商治商”的意味，东郭咸阳和孔仅深谙盐铁牟利的奥妙所在，自可以提出精准的策略。公元前117年，两位大农盐铁丞上呈了具体的方案，在盐业上，实行的是管仲当年用过的办法：招募民众煮盐，而由官府专卖。民众向官府申请注册成盐户，煮盐费用全部由盐户负担，官府提供煮盐的铁锅——“牢盆”，煮成之盐完全由官府收购。铁业，则完全由官府彻底垄断，按规定，凡产铁的郡里均设置铁官，即便是不产铁的郡里也要在县一级设置小铁官，铁的冶炼和铁器的制作与销售，一律由铁官负责。这一法令颁布后，民间不得再擅自煮盐冶铁，更不得私自贩卖，违令者，要在左脚上戴六斤重的铁锁，并没收其器物。

这一法令中特别值得提出的是铁业的国营垄断政策。它与管仲当年的办法有所不同，政府不但垄断了销售和定价权，更直接进入到了制造的环节。真正意义上的国营企业其实是从这里开始的。[80]



▲西汉时期的古钱币——五铢钱

东郭咸阳和孔仅提出的专营政策，在当时的朝廷之上引起了巨大的争议，反对之声喧嚣而起，几乎到了不绝于耳的地步，所谓“沮事之议，不可胜听”。但汉武帝力排众议，批准此案。其后三年，政策的成效就呈现了出来，武帝南征两粤，并平定四川一带的民众叛乱，花费大量军饷，靠的全是盐铁专营提供的收入。 81 也因此，孔仅任职不到三年就被提升为主管全国财政事务的大农令，东郭咸阳的名字在史书中不再出现，很可能已因病去世。

然而接下来就出现了新的情况。在实施盐铁专营的过程中，孔仅等人利用主持之便，在制造和专卖环节上安插了自己的亲信，上下其手，从中牟利，出现了吏治混乱的局面，各地的盐铁官不是通过选拔任命的，大多由商人出任。[82] 国营经济的官商化及权贵化特征似乎是与生俱来的。同时，国营化的低效率和低质量弊端也清晰地呈现了出来，各地铁官监造出来的铁器质量低劣，而且非常的昂贵，还强令民众购买，导致怨声载道。

武帝很不高兴，就断然把孔仅撤换掉了。接替孔仅的两任官员——客和张成，都不能让武帝满意。公元前110年，45岁的桑弘羊升任治粟都尉兼领大农令。

从青年时期就在武帝身边行走的桑弘羊成了专营政策最忠实的执行者，在出任大农令之后，他增设大农部丞数十人，对郡国盐铁官分别予以整顿，并增加了设置盐铁官的地区，使得帝国之内的盐业管理机构达到35处，铁业管理机构则多达48处，这一管理体系日后不断修补、完善，一直运转了1000多年。

在桑弘羊的治理下，盐铁专营的成效非常之大，起到了生产规模迅速扩大、技术出现重大突破、中央财政收入大大提高以及沉重打击了地方势力等多重效用。

首先，在政府投资的驱动下，生产规模得到了空前的放大——这是所有国营事业的共通之处。许慎的《说文解字·盐》中描述，“河东盐池，袤五十一里，广七里，周百六十里”。这当然是非常大的规模了，非私人事业所能及。据当代史家陈直等人的研究，汉初从事冶铁业的人员起码在5万人以上，每处铁官则平均多达1000人，在官营之前，国内最大的私营铁器商的人员规模亦不过如此。据南阳瓦房庄汉代冶铁遗址的发掘，其总面积达到了12万平方米，在3000平方米的已发掘区域，就找到了三个铸造区和一个炼钢锻造区，发现熔铁炉7座、炒钢炉数座，还有烘范窑残迹和大量耐火砖、铁渣等等。

在主持专营事务的过程中，桑弘羊已经非常清晰地意识到，由政府投资的国营事业在规模化生产上比私人企业大很多，他说：“政府把工匠召集起来开展生产，要钱有钱，要器具有器具。如果让私人来经营，难免格局不大，产品质量参差不齐，现在由政府统管盐铁事务，统一用途，平衡价格，官员们设立制度，工匠们各尽其职，自然就能生产出上好的商品来。”[83] 在经济思想史上，这是第一段论述规模化生产优势的文字。

因为有了规模化的经营，西汉的冶铁技术也得到了极大的改进和推

广。杨宽在《中国古代冶铁技术发展史》一书中对此有详尽的描述，比如铸铁柔化处理技术和炼钢技术，在西汉初年还很不普及，但官营冶铁后却得到了迅速推广，工艺也更为成熟。在当时的世界范围内，汉人的铁器制造技术是最为高超的，远非周边少数民族可以相比拟，《汉书》记载，匈奴与汉军作战，需要用五人才能抵挡一个汉军，主要的原因正是前者在铁制兵器上的技术落后。[84] 汉武帝之所以能够开疆拓土，无往不利，这也是重要的原因之一。



▲汉代弓弩

盐铁专营对国家财政收入的贡献当然是最大的。据计算，当时每户每月平均所需食盐在三升左右，以全国人口5000万计，是一个庞大而稳定的需求市场。宋元之际的史学家胡三省在注《资治通鉴》时认为，汉武帝时期，中央政府在盐业专营上的获利非常之大，估计占到了财政收入的一半。自此，朝廷又出现了“用饶足”的景象。[85]

盐铁专营的最后一个成效，则是全面地打击了地方割据力量，在经济上大大保障了中央集权的重新形成。在管仲、商鞅之时，实施专营的目的只是为了增加收入，提振国力，而到武帝时期，则显然不仅于此。盐铁专营后，拥有上千人规模的私营生产企业不复存在，商贾豪强的隐患去除大半，而地方诸侯则被剥夺了最大的收入来源，与中央对抗的力量自然锐减。《史记·酷吏列传》中记载了一则故事，赵国的冶铁业很发达，赵王多次投诉中央委派下来的铁官，张汤把他顶了回去，致使赵王对他颇是怨恨。[86] 这便是地方诸侯与中央争夺冶铁权的一个佐证。坚决执行专营政策的桑弘羊也自觉意识到了这一点，他说：“由中央政府把盐铁专营起来，不仅仅是为了利益，还为了重归

农本政策，抑制商人，拆散朋党，杜绝兼并之路。”[87]

除了控制住最为关键的盐铁产业之外，桑弘羊还创造性地对另外一个高赢利性产业——流通产业进行了国有化改造，其手段有二，一曰“均输”，就是统购统销；一曰“平准”，就是物价管制。

根据汉律，郡国都必须向朝廷贡纳当地的土特产，由于交通不便，这些贡品的运输成本很高，而且采购、保存十分繁杂，甚至存在各地商贾乘机哄抬物价的情况。桑弘羊就提出了均输的办法，规定所有贡品均按照当地市价，由政府统一采购，然后由官办的运输机构再运往其他不出产此类物品的地区高价出售。桑弘羊在大农丞之下设立均输令，各地设均输官，建立起一个由中央统一管理的国营商业网络。[88]

在大力推广均输法的同时，桑弘羊配套采取了一项新的物价管理措施，是为平准法。就是由国家来控制全国的物资和买卖，以平衡物价，它与均输相辅相成，成为中央政府控制市场、从流通领域获取利益的重要工具。史家吴慧在《中国商业通史》中具体解读说，平准是“坐贾”的性质，是在物价波动时调节商品的贵贱，购销差价较小；均输是“行商”性质，在地区之间调剂物资余缺，较大的地区差价是其获得巨额利润的主要来源。两者一是管理零售市场，一是掌握批发环节，内容有所不同，但又互相配合。平准要靠均输来提供货源，均输而得的商品要通过平准在市场出售。平准等于均输的总经理处。均输、平准构成国营商业的统一体系。[89] 由吴慧的解读可见，均输与平准，其功能等同于物资部和物价委员会，是一种非常典型的计划经济运作模式，1949年之后，在中国构筑的国营商业模式与此非常类似。[90]

这一国营商业体系的建成，使得中央政府控制了全国的物资流通，其成效在很短的时间内就快速地呈现出来。史载，在一年时间里，两大中央粮库——太仓和甘泉仓就装满了粮食，连边疆的粮仓也有了余粮，通过均输所获得的盈余就有500万匹帛。[91] 这一制度使得中央财政收入大增，连司马迁也不得不给出了一个著名的评论，“民不益赋而天下用饶”，老百姓没有增加交税，而财政则变得无比充沛。

均输与平准的推行，同时起到了另外一个作用，那就是把民间流通商人及官僚、贵族的经商途径几乎完全堵死，桑弘羊自己在阐述推行平准制度的必要性时便说，它的目的之一就是让商贾从商品买卖中无从得利。[92] 从各类史书中也可清晰地看到，自从推行均输和平准之后，

再也找不到大贩运商的记载，师史、刀闲及南阳孔氏等家族都相继衰竭。

如果说，盐铁专营和均输、平准二法使得国家有力地控制了重要的产业经济，那么另外一个法令则让全国的中产阶层全数破产了。

就在推出盐铁专营政策的一年后，公元前119年，卫青、霍去病与匈奴主力再次决战，与此同时，山东（太行山以东）发生重大水灾，七十余万饥民无以为生，到处流亡。在军费大增和紧急救灾的双重压力下，桑弘羊和张汤向武帝提议，向全国有产者征收资产税，是为“算缗”。根据颁布的“算缗令”，凡属工商业主、高利贷者、囤积商等，不论有无“市籍”，都要据实向政府呈报自己的财产数字，规定凡二缗（一缗为一千钱）抽取一算（两百文），即一次性征收百分之十的财产税。而一般小手工业者，则每四缗抽取一算。

“算缗令”颁布后，有产者大多不愿主动申报，出现了“富豪皆争匿财”的景象。武帝为此还树立了一个“爱国商人”的典型，此人名叫卜式。

卜式是一个经营畜牧业发家的洛阳商人。最初他只有羊百余头，十几年间，增殖十倍，置买田宅，成为豪富。早在汉与匈奴开战之初，卜式慨然上书，自愿捐出家财的一半，输作边用。武帝颇为惊异，派遣使者问卜式：“你是想当官吗？”卜式回答道：“我从小就是一个放羊的，不懂当官，不愿意。”使者又问：“那么你是有什么冤情，需要朝廷来替你洗清吗？”卜式答：“我平生与人没有什么争执，乡里关系和谐，没有冤情。”使者再问：“那么既然这样，你到底想得到什么？”卜式说：“天子讨伐匈奴，国民自当有力的出力，有钱的出钱，只有这样，匈奴才可被灭。”

后来，卜式几次要求把自己的财产捐给国家。到了“算缗令”公布的这一年，卜式又向朝廷捐出20万钱，以济国家之急。武帝听到后，当即对他特别嘉许，拜为中郎，赐爵左庶长，田10顷，同时布告天下，以示百姓。后来还让他当上了仅次于丞相之位的御史大夫。

尽管有卜式这样的例子，但榜样的力量却很有限，商贾们仍然捂紧钱袋，无动于衷。于是，武帝只好使出了最强硬的招数，公元前117年，颁布“告缗令”，其内容就是鼓励举报，按规定，有敢于告发的人，政府赏给他没收财产的一半。

这个“告缗令”等同发动了一场“挑动群众告发群众”的“人民战争”，此令一出，几乎所有的中产以上的家庭全数被举报，社会秩序顿时大乱。朝廷内部对这一法令颇多非议，武帝不惜用杀戮的办法来对付所有的反对者，时任长安行政长官（右内史）义纵不愿严格执行“告缗令”，借口举报的人都是乱民，要加以搜捕，武帝大怒，将他处以死刑。时任大农令颜异也对这一政策持不同意见，最后以“腹诽”的罪名被处死——这也是中国历史上第一个因表情不驯而被处死的案例。武帝委派张汤、杨可、杜周等酷吏严格落实“告缗令”，而桑弘羊则是总执行人。

这场举报运动持续推行三年之后，“告缗遍天下”，中等以上的商贾之家，大都被告发抄产，“商贾中家以上大率破”，政府没收了难以数计的民间财产以及成千上万的奴婢，连皇宫的上林苑里也堆满了没收来的财物，不得不专设水衡官来管理其事。在民间集体破产的同时，国库大饱。

古今中外的历史上，所有推行高度管制的国家主义的人，都是一群致命的自负者，而他们以及他们所在的阶级则是这一自负的最大得益群体。具有迷惑性的是，他们在口头上都以“均贫富”——救济贫困，抑制豪强——为号召，这能够唤起无产者对有产者的“天然”仇恨，而实际上，他们所作的一切是为了巩固自己的专权统治，谋求财政收入的增加。 所以，国家的利益永远在人民的利益之上。而执行这一政策的官僚，因为要与民争利，所以又必定多为严厉的酷吏，先是以铁腕手段对付商人及中产阶层，然后又私下作法敲诈，结成权贵资本集团。在这种政策逻辑之下，有产者的下场是非常可悲的。而最具讽刺性的是，政府因此增加的财政收入，大多用于国防军备，平民阶层得到的实惠却少而又少。在国家主义的政策之下，国强易得，民富难求。

汉武帝的这场“告缗运动”导致了两个后果，第一，社会财富被强迫“清零”，中产阶层集体破产，工商动力丧失；第二，更严重的是，政府在这场运动中几近“无赖”，对民间毫无契约精神，造成社会财富观念的空前激荡，民众的储蓄和投资意识从此锐减，据《史记·平准书》记载：“自此以后，民众喜欢偷窃，有好看的衣服马上就穿，好吃的马上吃掉，不再愿意储蓄投资。”93 其历史性后果耐人寻味。

在中国历史上，汉武帝是第一个真正建立了完备的中央集权制度的大独裁者。在全球范围内，几乎与汉武帝同时的另外一个独裁人物，是罗马共和国的恺撒（公元前102～前44年）。这似乎又是一个巧合，

就在中国构筑了中央集权体制的时候，罗马也从共和政体向帝国政体转型，世界进入到了“独裁者时代”。

从时间的角度看，无论是铸钱权的上收、盐铁专营还是算缗、告缗，都发生在汉帝国与匈奴的长期战争进入到相持阶段的关键时刻。上述政策的实施让近乎空乏的国库重新充足起来，《汉书·食货志》记载，“有盐铁缗钱之故，用益饶矣”，这一财政上的改善为汉匈战争的最终胜利以及其后对朝鲜、南粤等地区的征服提供了强大的经济保障。

还要补充的一个对后世影响很大的产业政策，是对酿酒业的国营垄断。

中国的酿酒业源远流长，商朝的末代国君纣王好酒，曾“以酒为池”，聚3000人一起牛饮。到了西汉，酿酒技术大为提高，当时已普遍使用制曲酿造的“复式发酵法”，酒类品种也非常繁多，有以粮食为原料的稻酒、黍酒等，也有以水果为原料的葡萄酒、甘蔗酒等。2003年，在西安发掘的一座西汉古墓中，还发现了一件储存了52斤美酒的青铜钟，据报道，“青铜钟高达78厘米，通体镏金，顶盖密封，矗立着一个漂亮的朱雀。解开顶盖后，里面是透明的青绿色液体，一股强烈的酒香扑鼻而来”。文景初期，因为粮食紧张，朝廷曾颁令限制酿酒，不过酒业却日渐发达，其利润更是非常丰厚。



▲1955年四川出土汉代画像砖，上有东汉酿酒的场景

公元前98年前后，汉匈兵事再起，名将李陵兵败，投降匈奴，武帝震怒，再发20万人出击。为了增加财政收入，桑弘羊奏请武帝，实行“酒榷”，即酒类专卖政策。其办法与食盐专卖类似，由官府供给私营酿酒作坊粮食、酒曲等原料，规定酿造品种和规格，生产出来后，由官府统一收购和销售，就是所谓的“县官自酤榷卖酒，小民不复得酤也”。据史家吴慧的计算，酒榷的专营收入非常之高，每生产1000瓮的酒，至少可得到252000钱的收益，通过统购统销，又可再得20%的赢利。桑弘羊将这部分收入“赡边，给战士”，大大缓解了财政压力。[94]

从此以后，酒榷与盐铁并列称为“三业”，成为国家实行垄断经营的主要产业，历代衍续，从未中断。

桑弘羊主持全国财经事务前后达23年之久，可谓是汉武盛世的最大功臣。汉武帝是中国历史上最强势的一代雄主，他好大喜功，黩武嗜杀，对臣下猜忌无度，荣辱随性，在桑弘羊之前，10年之内先后换了六任大农令，其中两人被诛杀，只有桑弘羊署理此职后，再无更替，由此可见武帝对他的倚重和满意，时人评论说，武帝对他言听计从，好比当年越王勾践对文种和范蠡那样。[95]

不过，在朝廷内外，桑弘羊的政策还是遇到了众多的反对者，其中尤为激烈的，包括当世最著名的两个知识分子——大儒董仲舒和《史记》作者司马迁，另外就是“爱国商人”的典范——御史大夫卜式。

董仲舒是汉代儒家的奠基级人物，他明确地反对国营化政策，认为应该使“盐铁皆归于民”，他还提出享受政府俸禄的官员和贵族应该退出商界，不应该与民争利。[96]那么国家如何才能富强？他给出了三个办法，分别是：薄赋轻徭、重视农业和以仁义治天下。这三点似乎并无创见，是重复了孟子、贾谊等人的老调，在急于建功立业的汉武帝听来，都是不值得一驳的书生之见。司马迁的经济观点与董仲舒有类似之处，相对的，他对商人阶层给予了更多的同情和认可，称那些大商人是“当世千里之中，贤人所以富者”，有不少史家甚至认定《平准书》和《货殖列传》实际上是司马迁为了反对官营工商业政策而写的两篇专门论文。汉武帝对他的态度非常恼怒，就找了一个理由，处之以宫刑。



▲《春秋繁露》，董仲舒的著作

卜式是汉武帝非常宠信的大臣，不过他似乎从一开始就对国营化政策不以为然，早在盐铁专营政策推出的第三年，他就上书力陈专营之弊。卜式一再提出反对意见，让武帝很不高兴，有一次，就以卜式不会写文章为借口，免去了他御史大夫的职务。可是这位养羊出身的前商人似乎并没有放弃自己的观点，有一年，天下大旱，武帝让大臣们想想有什么办法，卜式献上的计策竟然是："只要把桑弘羊放到铁锅里煮熟了，老天就会降雨"——"烹弘羊，天乃可雨"，史书没有记载武帝看到这份奏章时是怎样的表情。

武帝当然没有把桑弘羊煮熟，不过到了他的晚年，确实已经出现了重大的政策后遗症。对财富嗜血般的追求，是随着大一统中央集权制度一起来到这个世上的，在强大的国家机器的支配下，民生贫乏，怨声载道，"天下困弊，盗贼群起"，几乎要重蹈秦始皇的覆辙。公元前89年，68岁的汉武帝不得不颁布《轮台罪己诏》，内称"本皇帝自即位以来，所做出的行为很是狂悖，使得天下百姓愁苦，我现在追悔不及，从今往后，凡是有伤害百姓、让天下人劳苦的政策，全部都要停止"。他提出，"当务之急是停止苛刻粗暴的政策，减少赋税徭役，恢复重视农耕和畜牧的政策，减少军备开支"。这是中国历史上第一份记录在案的皇帝检讨书。以武帝的雄才伟略，早年不可一世，晚年黯然罪己，也算是历史的一个讽刺和警醒。[97]

此后，中央政策趋于宽松，民间稍得喘息，终于避免了更大的动荡，司马光在《资治通鉴》中就尖锐地评论说：“武帝晚期其实已出现了秦朝灭亡时的迹象，不过却侥幸地避免了灭亡的后果。”[98] 强势的国营化运动在短期内能够发挥“举国效应”，迅速提高国家的生产能力和财政能力，对外可以与最强大的敌人进行交战，在内可以建成规模空前的大型工厂，但就长期发展而言，则必然削弱民间经济的积极性，导致社会机能的退化，进而在长期上造成国力的衰落。所以，国家主义和计划经济基本上都有一个特点，那就是“一世而盛，一世而衰”，始皇如此，武帝如此，后世所有信奉和实践这一模式的治国者莫不陷入这一可怕的逻辑。

就在颁布《轮台罪己诏》的两年后，公元前87年，一代大帝刘彻郁郁而终。临终前，他将桑弘羊提拔为御史大夫，与霍光、上官桀等并列为四位托孤大臣之一。然而，随着武帝的去世，桑弘羊的政治生命很快就走到了终点。

公元前81年2月，汉帝国的朝堂之上举办了一次关于盐铁专营政策的公开辩论会。一方是桑弘羊和他的属吏，另一方是一群儒生，一个叫桓宽的人如实地记录了这次辩论的内容，写成一部流传至今的奇书——《盐铁论》。

盐铁会议的举行有政治上的背景，当时，大将军霍光为了清洗桑弘羊，利用从朝廷到民间对国营化政策的反对情绪，专设此局。根据记载，盐铁会议陆续开了半年之久，站在桑弘羊对立面的是60多位伶牙俐齿的儒生，他们都是从各郡国被选拔出来的“贤良”和“文学”。从《盐铁论》看，双方言辞激烈，甚至到了人身攻击的地步，桑弘羊讥讽这些儒生“偷穿了周公的外衣，思想全然被旧的学术所限制”，儒生们当即反唇相讥说，“我们偷穿了周公的外衣，而你却偷走了周公的官位，我们的思想被旧学术限制，你的思想却被钱财给迷惑住了”。[99] 在这场大辩论中，桑弘羊明显处于被攻击的守势，桓宽真实地记录了他当时的种种表情，如“大夫默然”、“作色不应”、“缪然不言”、“悒悒而不言”、“勃然作色，默而不应”、“俯仰未应对”、“怃然内惭，四据而不言”等，显然是一副被告的模样，他前后发言130多次，均是为专营政策做顽强的辩护，这也成为后世研究桑氏经济思想最生动和宝贵的原始资料。

群儒反对国营化政策的理由主要集中在以下三点——

一是指责盐铁、均输、平准等是“与民争利”，造成官商勾结，物价沸腾，民间经济萧条。[100]

二是国营企业生产和经营存在重大弊端，其商品要么不适合民用，要么质量低劣，各级官吏则强买强卖。贤良、文学们描述说，“政府铸造的铁器，大多是大的器皿，非常不合适小老百姓使用”，“政府做出来的铁器，大多质量低劣，售价却很昂贵，还强买强卖，老百姓不得不改用木器耕作”。[101]

三是不可避免地出现了权贵经济，形成了一个背靠政权，以国营为名，通过特权而攫取庞大利益的经济集团，他们的权势大于朝廷重臣，他们的富足一点儿也不逊色于范蠡之辈。[102]

群儒所提出的这几点，在桑弘羊看来，都不陌生，他一一予以回应和驳斥。在他看来，这些人来自民间，都没有治国的经验，只能提出国营化的弊端，却提不出有创见的建设性意见。相反，作为一个十多岁就进入宫廷、经历了整个武帝时期的老资格理财大师，桑弘羊以及他的属吏多次拿自己与传说中的名臣相比，自以为治国业绩绝不输于前人。在他看来，如果不执行国营化政策，战争的开支从哪里出？国家的财政从哪里得？地方割据的景象如何化解？而这三项不正是治国者必须面对和解决的最重要课题吗？为了表示自己与满口“仁义道德”的儒生们的观念对立，桑弘羊在100多次的回应中，从来没有使用过“仁义”二字。

在西汉时期，知识界对商鞅的评价已颇负面，独独桑弘羊对之褒扬有加，在《盐铁论》中专门有一章《非鞅》，辩论双方对这一并不久远的历史人物进行了一次激烈的辩驳。与儒生的观点截然相反，桑弘羊认为商鞅“利用不竭而民不知，地尽西河而民不苦”，真正做到了“不赋百姓而师以瞻”。

在《盐铁论》中，桑弘羊的经济思想得到了一次淋漓尽致的呈现。或许是商人家庭的背景，也或许是天赋所在，桑弘羊是中国历史上第一个把工商业看成是“富国之本”的人，这比管仲、范蠡以及白圭等人又进了一步。

他提出“富国何必用本农，足民何必井田也”——要让国家强大何必依赖于农业，要让百姓富足何必用井田制这样的笨办法？又说，“富在术数，不在劳身；利在势居，不在力耕”——致富之道在于谋略，不在于身体的辛劳；利润的获取在于积聚效益，而不在盲目的蛮干。他甚至认为，工商不畅，农业无从发展，国家财政也就失去了来源。[103]

在“独尊儒术”的武帝年代，这种思想显得特别的潇洒，在后世无数的儒家学者看来，它更近乎狂妄和大逆不道。与西方相比，一直到15世纪之后，欧洲才出现了类似的重商主义思潮。胡寄窗在《中国经济思想史》中评论说，桑弘羊几乎已是摆脱了伦理的局限而考察财富问题，他的重商理念，百代以降，少有认可。《桑弘羊评传》的作者晋文也认为，“桑弘羊经济思想的最大贡献就是强调工商富国”。他所提出及执行的所有经济政策的主旨并不在于压抑工商业，相反，他最早透彻地看到了工商业所存在的巨大利润，他的目标在于将工商的私人利润转化为国家的利润。也就是说，他主张以发展国营工商业为主体的命令型计划经济，在这一方面，桑弘羊继承了管仲的盐铁专营思想，并进一步扩大化和制度化。

在这个意义上，说中国自古是“轻商”的国家，就成了一个伪命题。因为，自汉武帝之后的中国历代统治者从来没有轻视工商业，他们只是轻视商人而已。他们把最能够产生利润的工商业收归国家经营，是世界上最早意识到“工商富国”的一拨人。当国家直接进入到产业经济之后，国家资本集团就与民营资本集团构成了竞争之势，后者自然就应该遭到打压。所以，轻视商人与重视工商，正是一体两面的结果。

《盐铁论》是中央集权体制在中国出现之后，人们对经济治理模式的一次总检讨，面对一个前所未见、疆域广大、人口众多的帝国，人们显得焦虑而手足无措，而刚刚过去的武帝“盛世”，既让他们感到了帝国的荣耀，同时也饱受集权之苦。在盐铁会议上，辩论双方所涉及的话题已非常深入，甚至可以说，困扰中国至今的众多治国难题，特别是中央与地方的权力分配以及国家在国民经济中的角色困境，在当时已经毕现无遗。让人叹息的是，尽管国人如此早就已经在探索中央集权体制下的经济制度创新，然而在随后的两千年里，思考一直未有寸进。这一景象的出现，应与儒家思想在经济思考上的先天不足有重大的关系。

先秦的诸子百家，除了法家有兼并天下的理念之外，其余诸子都是小国寡民的思想产物，其中，对后世影响最大的道家和儒家尤其如此。道家的黄老、庄子以清心寡欲为生命诉求，全面排斥权力管制，却放弃物质进步，以内向封闭和“无为而治”为理想。而儒家的孔孟虽然积极入世，但是在经济制度上一味以“复古”为目标，几乎没有太多的系统性思考，与法家、墨家乃至农家、杂家相比，儒家的经济理论体系可谓是最为薄弱的。 后世的历代儒学大家，在孔孟铺设的轨道上亦步亦趋，几乎不敢有所创新，因而在经济思想上可以说是颗粒无收。更

糟糕的是，经典儒家以谈论利益为耻，所谓“君子喻于义，小人喻于利”，到了汉代，董仲舒更提出“夫仁人者，正其谊不谋其利，明其道不计其功”。不求功利的思想原无所谓好坏，但是到了治国的层面上，却显得非常可笑。其实，历代统治者早已隐约发现了其中的软肋，故有治国需“霸王道相杂”的体会，后世中国出现“表儒内法”的状态，与儒家在经济思想上的贫乏与虚弱是分不开的。[104]

因而，在盐铁会议上，群儒对于桑弘羊的政策，只知汹汹反对，却提不出任何建设性的方案，双方交锋每每擦肩而过。群儒一直不敢直面桑弘羊一再提出的这个问题：在对外战事不断、国内天灾频繁的时候，如果通过增加税赋和徭役的办法来解决财政上的困难，势必激发民变，无异于饮鸩止渴，而采取官营工商业和“寓税于价”的办法，却完全可以达到“民不益赋”又增加国库收入的目的。除此之外，还有什么更好的办法吗？

从《盐铁论》的记录可见，在历时半年的盐铁会议上，处在“被告”地位上的桑弘羊滔滔雄辩，一点也不落下风，甚至到了会议结束的时候，他还颇为风趣地说：“我们的辩论到这里就结束吧，胶黏的车子突然遇上雨，就此与诸位先生别过。”[105]

从会后的政策变动来看，虽然他的政治对手霍光鼓动儒生对国营化政策进行了猛烈的抨击，但是最终没有勇气将之全部废止，只是象征性地取消了酒类的专营。

不过尽管如此，霍光还是没有放过桑弘羊。在盐铁会议之后的第二年，公元前80年9月，他以参与谋反的罪名抓捕了75岁的桑弘羊，并处以灭族的酷刑，一代理财大师以最血腥的方式谢幕。

【企业史人物】弘羊难题

桑弘羊的生命以悲剧的方式结束，可是他的幽灵却飘飘荡荡，从来没有离开过，“乱世思弘羊”几乎成了一个规律。

他被称为“兴利之臣”，历代每到财政争论，“桑弘羊”这个名字必然会浮现出来，对他的褒扬、认同或贬斥成为不同政策理念的一个分野标杆。一个特别值得关注的现象是，所有认同桑弘羊的人几乎都是财经事务的实际执行者，而反对派则往往是在野的知识分子。

桑弘羊被杀之后，盐铁专营政策在西汉后期基本沿袭不变，所谓“宣、元、成、哀、平五世，亡所变改”。而当时的儒家仍然不改对他的攻击态度，西汉末期最出名的大儒扬雄便痛骂他是“榷利之臣”，

说卜式要把他煮熟了祭天实在是个好办法。东汉初期，专营政策一度废止，可是到了章帝（公元88年前后），又以“探观旧典”的名义恢复了盐铁专营和均输。

天下纷乱的三国时期，对桑弘羊毁多誉少，而对他最为倾心的人是有“奸雄”骂名的曹操，他称其为“先贤”，其主政时将多项高赢利性产业归于国营，其中一个是“胡粉”，也就是从西域进口的化妆品。从财政角度看，在魏蜀吴三国中，魏国能够保持军事上的优势并几乎统一天下，与此颇有关系。

隋唐时期，特别是中唐之后，桑弘羊再成热点人物，当时的理财名臣杜佑、刘晏、刘彤等人对他非常推崇，刘晏实行的常平均输法，便脱胎于桑法。与此同时，很多文士则唾骂不已，大诗人白居易作长诗《盐商妇》，对食盐专卖制度进行白描式的嘲讽，诗曰：“好衣美食有来处，亦须惭愧桑弘羊。桑弘羊，死已久，不独汉时今亦有。”

到了北宋一代，奉桑弘羊为偶像的是署理国政事务的王安石，称赞他的治国之术为“安人之仁政，为国之善经”，其变法政策也几乎是对桑弘羊的一次“临摹”。

站在对立面的是司马光、苏轼等人。司马光对于“民不益赋而天下用饶”这一理念提出过严厉的批评。苏轼对桑弘羊更是恨之入骨，声称“自汉以来，学者耻言商鞅、桑弘羊”，甚至讲出这个人的名字都是脏了口舌，写出这个人的名字则是污了纸张——“如蛆蝇粪秽也，言之则污口舌，书之则污简牍”。在苏轼看来，桑弘羊之贻害百世都是司马迁惹的祸，他因此写了一篇《司马迁二大罪》以声讨之，在文章中，他抱怨说，尽管学者耻言商、桑，可是，“唯独当国君的人却很喜欢他们，都在表面上避讳他们的名字，实际上采用他们的政策，更过分的则是从表面到实质都推崇他们，而这一切都是司马迁的罪”。[106]

从南宋到元明清三朝的700余年中，随着程朱理学的兴起，桑弘羊在道德上彻底声名扫地，而其政策思路却被悄然继承。

一方面，绝大多数学者对之持全盘否定的鄙视态度，而批判的角度几乎都是“小人言利”，顾炎武在读《盐铁论》之后写的五言诗中便吟道：“在汉方盛时，言利弘羊始。桓生书一编，恢卓有深旨。发愤刺公卿，嗜利无廉耻。片言折斗筲，笃论垂青史。”“言利弘羊始”和“嗜利无廉耻”几乎成了定论。

另一方面，数百年间的历朝治国者从来没有放弃国营化政策，其专营

范围更是从盐铁、酒类日渐扩大到粮食、漕运、外贸、铁路等，因而，呈现苏轼所说的“阳讳其名，而阴用其实”的现象。

到了清末民初，青年学者刘师培对桑弘羊式的国有专营政策进行过系统化的批评。在《论中国古代财政国有之弊》一文中，他对盐铁专营和均输平准等制度进行了详尽的解读，在他看来，这些制度的基本逻辑就是“垄断天下之利源，以便其专制”，其手段则是“以国家之手操纵商业”，就是将抢劫变成一种公开合法的国家制度，其最终达成的结果是“利归权家”，由权势阶层独享经济利益。

刘师培进而指出，从千年历史的经验来看，国有化制度的名义是抑制富商而有利于贫民，但其实，它非但不能平抑贫富，甚至将造成更大的社会不公——“国有之策，名曰‘抑富商而利贫民’，实则富商无所损而贫民转失其利耳。此固验之往事，百无一爽者也。”因为，“国家于一切利源既向富民夺取，不得不假以特权，且司理其事，仍不得不用富商，故富商假国家之势以劫民财”。这里所谓的“富商”其实已经出现了性质和身份上的转变，他们不再是以市场化的方式获取利益，而是通过获得政府的授权，以垄断的方式分享专制的利益。更重要的是，在这一工商模式之中，商人彻底地丧失了自主的能力，变成专制机器中的一个寄生阶层。

尽管如此，从盐铁会议上的儒生，到扬雄、司马光和刘师培，仍然无法实质性地回答桑弘羊提出过的那个难题：如果不采取营利性的国有专营制度，如果国有资本不保持对国民经济的高度控制，一个中央集权制的帝国如何得以维持？

正是在这里，“仁义为本、轻徭薄赋”的儒家理想与中央集权的财政需要，构成了一对尖锐的制度性矛盾，百代之后的今天，桑弘羊的设问，仍然冷冷地摆在所有中国人的面前。

第六章　最后的世族

问今是何世，乃不知有汉，无论魏晋。

——陶渊明《桃花源记》

在桑弘羊去世之后的80余年里，汉帝国一直没有从武帝留下的“盛世后遗症”中摆脱出来。由于国营化运动所造成的社会震荡太大，各项管制政策相继松弛，“算缗令”再未重启，均输和平准二法基本废止，盐铁专营政策几度反复。自武帝之后，继任的几位皇帝都很软弱，中央朝纲日渐为外戚和宦官所把持，而在地方上则出现了一股强大的世族势力，在财经上，它与春秋战国时的贵族经济不同，俨然构成前所未见的世族经济。

与贵族相比，世族也是以血缘来维系和传承的，不过它没有法定的世袭性，其衍续壮大，有赖于一代代子弟的经略努力。同时，世族在价值观上一切以家族利益为大，国家意识薄弱，对中央政权缺乏忠诚度。

在《后汉书》中有《樊宏传》，传主樊宏就是一个非常典型的世族案例。樊宏的祖先是周代的仲山甫，周宣王时以务农经商而闻名，以平民身份受举荐入王室，任卿士（相当于后世的宰相），后受封于樊，子孙便以此为姓。樊家世代居住在工商业繁荣的南阳，樊宏的父亲“善农稼，好货殖”，“资至巨万”。樊家在当地有农田300多顷，所盖的房屋都有“重堂高阁”，方圆之内，农、林、牧、副、渔多种经营，样样具备，还有自成体系的小型灌溉系统。樊家庄园的四周建有自卫的坞堡，还有一支召之能战的私人武装。在庄园内劳作的农户，要么是樊姓子弟，要么是雇用的佃农，他们都只对樊家纳租，很多人不在政府的户籍管辖之内。这样的樊家庄园，宛然一个独立的经济体，完全可以做到“有求必给”、“闭门成市”。樊家还与当地的世族望族结成了极其复杂的姻亲联盟，樊宏的姐姐嫁给了南阳的一个刘姓宗亲，而刘家又与当地望族李家、邓家结亲。

在西汉末年，这种庄园化的世族经济，遍布帝国的大江南北。

跟历史上所有的现象一样，世族的产生是制度性的产物，它与两种制度有关，一是军爵制，一是官僚推举制。

在漫长的农耕时代，一个人或一个家族能否成为势力，主要看两件事情，一是拥有多少土地，二是拥有多少人口。在西周的封建制度下，

能够拥有这两者的人都是中央分封的贵族诸侯，日久天长，他们就形成了足以与中央抗衡的政治和经济力量，终而出现春秋战国的割据局面。秦国的商鞅率先打破了贵族世袭体制，他提出的“军爵制”，即军功授田制度，让非贵族血统的普通人通过战功也能够获得大量土地。此后500余年，由战国而秦，再由秦入汉，先后产生了大批平步青云的军功地主，他们获得授田，然后凭借丰厚的赏赐俸禄、社会地位的优势，再大肆购置田地。与此同时，他们还招募大量的私人农户，这些人租耕土地，不直接向政府缴纳租税，甚至不服徭役，不是政府在册的编户人口。其经济安排，按自给自足的原则规划经营，具有强烈的封闭性，可以完全不赖外界而独立生存。在世族内部，因血缘宗族而构成纽带，族长的意旨就是全族的意旨，可以左右全宗族以何种方式参与社会活动。

这些因军功而成大地主的人之所以能够延续数代不衰，成为所谓的世族，还与另外一个制度有关，那就是官僚推举制。自殷周以来，朝廷官吏都是靠推举而产生的，由此出现了一种现象，那就是各路豪强广收门客，唯亲是举，其子孙门徒长久把持官职，累世拜相为将的情况比比皆是。到西汉中后期，这一情况已经比较严重，出现了“四世三公”、“四世五公”的“佳话”，世族门阀由此而生。积百年经营，这股日渐壮大的世族力量惊人繁衍，在朝堂之上，他们左右政策走向和人事安排；在地方，则官商结合，自成体系，大量兼并土地和招纳人口，盘根错节，终成与先秦贵族经济全然不同的世族豪强气候。

在公元1世纪前后，有一个孤贫的儒生决定对世族宣战。让人惊奇的是，他以“和平政变”的方式登基称帝，然后启动了一场引起重大争议的改制运动，他的名字叫王莽（公元前45～公元23年），民国思想家胡适称他是“中国第一位社会主义者”。

王莽本人是外戚出身。他的曾祖父王贺曾任武帝时期的绣衣御史，王贺的儿子王禁生四女八男，次子王曼是王莽的父亲。王曼为小妾所生，且很早就去世了，王莽依附伯父王凤，过着寄人篱下的日子，史载，“莽独孤贫，因折节为恭俭”。不过，他非常乖巧，王凤生病，他连日不解衣带地尝药伺候，比亲生儿子还孝顺。他还从小饱读经书，主攻《周礼》和《仪礼》，是王家最有学问的人。

王家腾达是因为王莽的姑母王政君，她入宫为嫔，因生下儿子刘骜，当上了汉元帝的皇后，刘骜（成帝）即位后，王家五人同日封侯，王凤更是被任命为大司马大将军领尚书事，开始了外戚专政。王莽24岁

时被任命为黄门郎，30岁封新都侯，在朝廷上下，他以孝顺、懂礼、恭谦和十分节俭而闻名，据载他的夫人常年穿着没有拖地裙摆的长袍，腰间系着围裙，来客见了，大多以为是家里的奴婢。这样的外戚当然深得朝野，特别是儒生阶层的欢心，被称为“当代周公”。

王莽38岁时当上了一人之下的大司马，其后元帝、哀帝、平帝相继崩立，王莽在人事漩涡中几度沉浮，展现出高超狠辣的政治手段。公元5年，汉平帝亡故（据传是王莽以药酒毒死的），王莽立年仅两岁的孺子婴为帝，自称“假皇帝”，三年后，废孺子婴而登基称帝，国号“新”。在中国历史上，历代开国皇帝均为戎马出身，唯两人例外，一是王莽，另一是篡唐立周的女皇武则天，一儒一女，堪称异数。

王莽称帝后，事事以《周礼》为标准，宣布要“奉古改制”。关于王莽改制，后世有两种观点，一种认为他是“托古篡汉”，托古是名，篡汉是实，因而是一场政治闹剧；另一种则认为，他是真心实意地要按周代古制来改造弊病丛生的当代，是汉代儒生的一次理想主义试验。其实，就经济改革而言，这两种观点都不完备，因为王莽确实是想改革，不过他并不想改回到遥远的周代去，他的改革目标其实就是“武帝——桑弘羊”模式。

当时之世，无论是世族势力的壮大，还是土地兼并过度，或财政困难，其实都是中央权力旁落的体现，甚至王莽能篡汉自代本身，也是皇权羸弱的结果。所以，他登基之后的当务之急，就是重新实现中央集权。在随后的10多年里，王莽推出了众多的经济改革政策，无不围绕着这一主题展开。

王莽改制，首要之举是“五均六”，这就是全面恢复盐铁专营和均输、平准二法。

“五均六”是在他登基后的第二年正式推出的，所谓“五均”，是在长安及洛阳、邯郸、临淄、宛、成都六大都市设立五均官，由原来的令、长兼理，称为“五均司市师”，他们的工作，一是定时评定物价，名曰“市平”；二是控制市场供应，市场货物滞销时，以低价收购，货物涨价时，则以高价出售；三是办理赊贷，根据具体情况，发放无息贷款（赊）或低息贷款（贷）；四是征收山泽之税及其他杂税。所谓“六”，是指官府掌管六项经济事业，即：由国家专卖盐、铁、酒，专营铸钱，征收山泽生产税，经办五均赊贷。

从王莽为“五均六”所下达的诏书看，他对专营政策的理解是非常到位的。他说，政府要管制的都是一些人民日常必需，虽然价格很高也一定要购买的商品，也就是“关系到国计民生的关键性产业”，这些产业

国营化之后，就可以达到“齐众庶，抑兼并”的目的。胡寄窗评论说：“在王莽以前，倡议经济管制的如管仲与桑弘羊，对管制政策的必要性都不如王莽讲得透彻。”不过，后世的人们也都知道，所有推行计划经济的人无不以“均贫富”和实现社会公正为口号，而实际上都是为了加强集权以及扩充财政收入。 107

与汉武帝时期的国营化政策相比，王莽的政策推出密度太大，计划色彩甚至更加浓重。比如，在零售物价的管制上，到了无微不至的地步。《汉书·食货志》记载，政府在规定的时间对各种商品进行分类定价，同一种商品以品质的不同分成上、中、下三等，然后才允许商贾拿到市集上去销售。 108 这无异于用计划之手完全代替了市场的功能。

此外，王莽也仿效汉武帝的做法，任用一批商人来经营“五均六”。他任命京城最出名的巨商王孙卿为主管市场的京司市师、汉司东市令，任命洛阳城里有“十千万”资产的富商张长叔、薛子仲为纳言士，在各地设置专营事务的官吏时，大多用的是当地的商人，让他们当交易丞、钱府丞等。由于缺乏铁腕的监督机制，这些穿着官服的商贾乘机与行政官员沆瀣一气，虚设账簿，掏空国库，大肆牟取私利，最终的结局是，官府的钱库没有充实多少，却弄得天下百姓苦不堪言。 109

在税赋政策上，王莽也采用了臭名昭著的算缗之法。他宣布征收个人所得税，所有从事工商业者，无论是养蚕的妇人还是缝补匠、算命看相的，都要向所在地的县官自报所得，按十分之一的税率缴纳税金，有敢不报者或自报不实者，全部没收所得，并罚在官府做工一年。这一政策如何落实，史书未载，估计又为某些官吏敲诈民间创造了无数的机会。

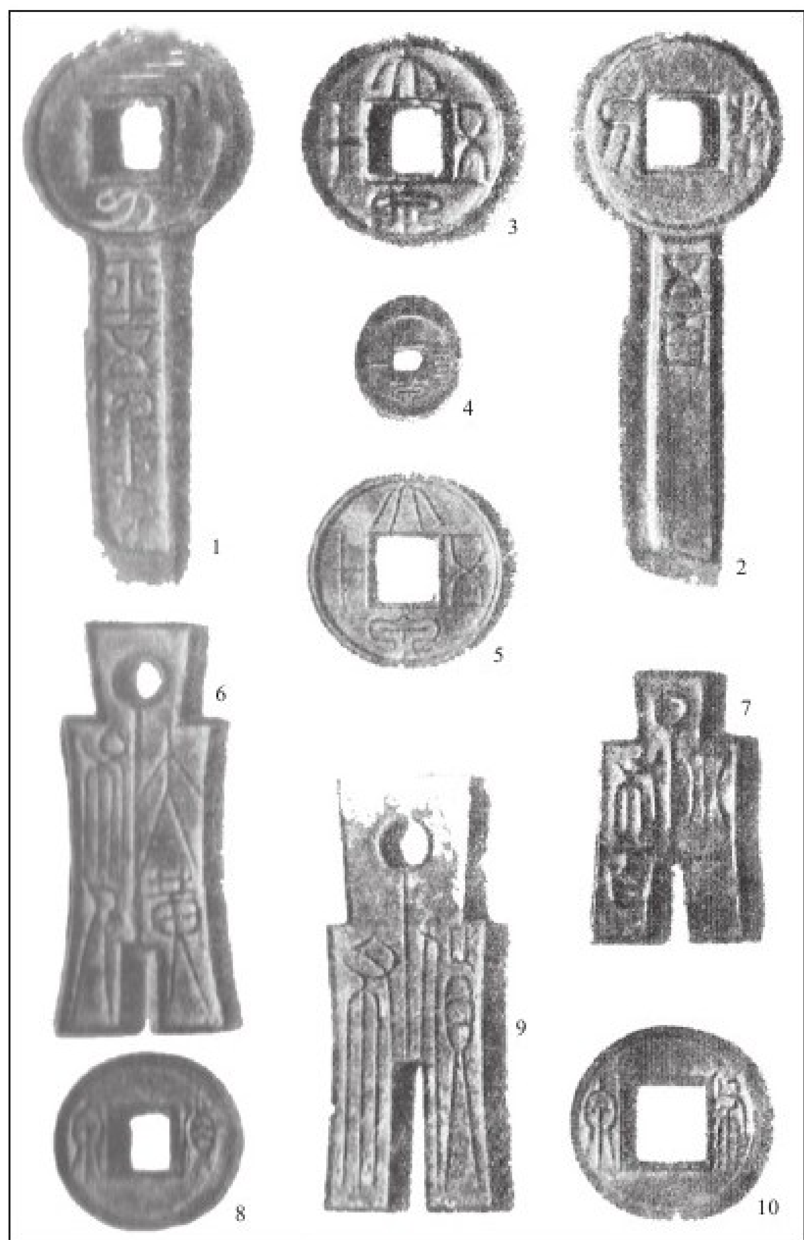
在“五均六”政策中，有一条是铸钱国营化。在这一项改革上，充分展现出王莽改制的混乱和随意性。

西汉自武帝以来，百余年间，一直通行五铢钱。王莽第一次改变币制是在登基前一年，即公元7年的5月，他以周钱为蓝本，增铸货币，新币分三种，各值五千钱、五百钱和五十钱，是为“大钱”。当时，国内已经呈现通货膨胀的苗头，新币的名义价值远远高于旧币五铢钱，于是民间私铸之风大起，王莽下令禁止列侯以下私藏黄金。

公元8年，新朝创立，王莽以“奉天承运”为名义改出一铢小钱，社会传言说五铢钱和大钱都要被废止了，市场顿时大乱，王莽一方面把谣传者抓起来，流放边疆；另一方面则大量铸造小钱。

到了公元10年，王莽突然又宣布变动币制，把货币总名为“宝货”，分金货、银货、龟货、贝货、钱货、布货6种，6种货币又细分为28个品种。因品种繁多，换算比值又不合理，造成老百姓神经错乱，交易大受影响——“百姓愦乱，其货不行”。4年后，王莽被迫第四次变动币制，他下令废止大钱、小钱，发行“货布”（重二十五铢，值二十五）、“货泉”（重五铢，枚值一）两种货币。

短短7年间，王莽4次改变货币，政府的金融信用几乎破产。每次变动，都造成民间的一次大破产，监狱里因此人满为患。[110]



▲王莽货币

如果说“五均六”是对汉武政策的东施效颦，那么，王莽在土地制度的改革上，则走得比任何人都要极端，这实际上也成为压垮他的最后那根稻草。

汉人对土地情有独钟。李剑农在《先秦两汉经济史稿》中写道：“在炎汉一代，无论军人、说客、文士、贵族、官僚、儒者、商贾，一旦取得多量货币，皆投之于土地，以立所谓本富之本。收买不得，则用非法之手段以谋夺之。”土地兼并态势之烈，既与农耕经济的特征有关，也与这种财富观念有重大的干系。

新朝要重树中央集权，就必须削弱世族力量，而要达成这一目标，遏制土地兼并，是关键一役。王莽提出的改革方案最为决绝——恢复全面的土地国有制，然后平均分配给农民耕种。其具体政策是：把天下的田地都更名为“王田”，一律不得买卖，凡是一个家庭男丁不到8个而田地超过一井（计算单位）的，就把多余的部分分给宗族和同乡的人。[111]

这是自商鞅“废井田”之后，第一个重新推行土地国有化的政权。

在此之前，针对土地兼并的状况，很多人提出过种种遏制设想，比如董仲舒就建议“限田”，他深知恢复到井田制的老办法是不可行的，不过可以通过额定每户拥有土地的上限，来防止兼并过度。[112] 这种在肯定土地私有制的基础上平均地权的思想，在后来的历史中是一种主流，汉哀帝时就试行过限田的办法，他下诏“关内侯吏民，名田皆不得过三十顷”。

如果从两千年历史来看，从先秦到1949年，历代治国者试图将土地全面国有化的人非常之少，严格来讲，只有两人，一是新朝王莽，再一个是中华民国的缔造者孙中山。[113]

土地私有的观念已经深入人心数百年，一朝更改，对社会秩序造成的震荡可以想见。史载它的执行结果是“农民和商人都失去了工作，市场上的所有交易都停滞了，民众站在道路上相视而哭泣”。[114]

在推行土地国有化的同时，王莽宣布不准买卖奴婢，其理由是奴婢买卖有悖于“天地之性人为贵”的圣人之义。从记载看，王莽似乎一直对奴婢抱持同情的态度，在还没有当上皇帝的时候，他的次子杀死了一名婢女，王莽硬逼着他自尽偿命。因此，不少史家对王莽废除奴婢制度的评价很高，认为是一个人道主义的创举。不过，仅从经济的角度

来看，王莽的思考未必及此，限制土地兼并与限制人口兼并，是打击世族门阀势力的配套性政策。

王莽的经济改革，可以用“一败涂地”来形容。

“五均六”的国营化改革，剥夺了民间工商业的所有利润，却没有带来国库的充沛，土地国有化引起中产以上利益集团的集体反抗，7年中4次币制变动更是让金融秩序大乱。王莽还是一个特别多疑和迷信的人，常常借口地震或日食裁撤官吏，在执政的10多年里竟然换了8任大司马。他的改革得罪了几乎所有的社会阶层，接下来发生的悲剧就变得难以避免了。

公元17年，荆州大荒，饥民纷起叛乱。4年后，关中地区也闹大饥荒，烽火更加猛烈，而各地的世族门阀、刘氏宗族乘机随之造反。

到公元22年，王莽不得不下诏书，废止即位以来的所有改制政策。可是，天下事已不可为，第二年的10月，叛军攻进长安城，当了15年皇帝的王莽逃至未央宫的渐台，被一个叫杜吴的“商人”砍下了脑袋。[115]

自汉之后，人们对王莽多持毁垢的态度，唐代诗人白居易有诗曰：“周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。向使当初身便死，一生真伪复谁知？”不过到了近世之后，知识界的态度大有更改，民国学者胡适就两次撰文为之翻案，他写道：“王莽受了1900年的冤枉，至今还没有公平的论定……然而王莽确是一个大政治家，他的魄力和手腕远在王安石之上。我近来仔细研究《王莽传》、《食货志》及《周礼》，才知道王莽一班人确是社会主义者。”因写作《中国人史纲》而闻名的台湾历史学家柏杨也在自己的著作中说：“王莽是儒家学派的巨子，以一个学者建立一个庞大的帝国，中国历史上仅此一次。王莽有他的政治抱负，他要获得更大权力，使他能够把儒家学说在政治上一一实践，缔造一个理想的快乐世界。”所以他的改制都是“为了改善这种不公平和铲除造成这种不公平的罪恶”。

胡适、柏杨的翻案，是故作惊人之语，还是意识形态上的共鸣，自可留于读者评说。不过，一个值得思考和讨论的话题倒是：为什么实施了几乎为同一版本的经济改革，刘彻成为一代大帝，而王莽却人头落地？

答案似乎有四：其一，武帝启动改革之时，削藩已经成功，政治上形

成不容对抗的集权；其二，武帝的对匈战争顺乎民心，为改革创造了强大的舆论压力；其三，**70**年的“文景之治”，为国营化政策留下了巨大的敛财空间；其四，武帝有效地发挥了能臣以及酷吏的作用。

以上四条，王莽无一可得，他的失败是从一开始就预埋下的。因此，任何经济改革，都有路径选择和“时间窗口”两个重要条件，错过一个，都难取全功。

在推翻新朝之后的10来年中，中国又陷入一个“人相食”的乱世。

在公元2年，全国登记在籍的户数为1236万，总人数有5761万。据《汉书·食货志》记载：王莽还没有死的时候，天下乱杀，人口已经减少了一半。 [116]

公元25年，刘氏宗族刘秀称帝，建立东汉政权，史称光武帝。在他建政之时，户籍登记者只剩下十分之二。 [117] 另据《后汉书·刘盆子列传》记载，刘秀登基后那几年，天灾人祸不断，公元26年，天下大饥，人相食，城郭皆空，白骨蔽野。第二年，百姓饥饿，人相食，黄金一斤只能交换到大豆五升，全国的道路交通都断隔了，粮食无法长途运输，当兵的只好用杂果来充饥。 [118] 到公元30年前后，中原连续遭受旱灾、蝗灾和重大水灾，谷价腾跃，人用困乏，郡县残荒。据历史学家们的推算，当时全国人口锐减，在籍的人口竟只剩下1200万左右，比秦始皇统一中国时还少了几百万，西汉200余年的社会积蓄可谓付之一炬。

刘秀是南阳的远裔宗族，从小勤于稼穑，还经常往返于宛地做粮食买卖。他这一脉宗族正是王莽想要削弱的地方世族势力，刘秀的舅舅就是前面叙及的南阳世族樊宏，刘秀的岳父郭昌是南阳一带的富豪，田宅财产数百万。他的妻兄阴识“有田数百顷”，姐夫邓晨是“世吏二千石”的官僚大地主，妹夫李通“世以货殖著姓”，为商人大地主。此外，跟随刘秀创建东汉政权的开国功臣邓禹、耿弇、冯异、铫期等“云台二十八将”，大多是豪强世族。由此可见，在王莽与世族门阀的经济和军事战争中，后者最终取得了胜利。

然而，当刘秀披上帝袍之后，他马上转换了角色。王莽想要解决的豪强割据问题不但没有解决，反而愈演愈烈，刘秀本人就是豪强出身，并靠这个集团的扶持登上帝位，在战争时期，地方势力乘机广占田园，营建坞堡，拥兵自重。刘秀一旦拥有天下，也不得不对昔日

的“自己人”下手。

政策的动刀之处，仍然是土地兼并和人口兼并。

东汉政权延续了西汉的名田制度和户籍制度。《资治通鉴》中多处提及，朝廷下令“吏民不得田宅制”、“商者不农”等，刘秀也数次下诏释放奴婢，可是成效却非常微小。公元26年，刚刚登基为帝的刘秀就委派冯异清剿南阳等地的豪强，他下令说，“那些拥有城堡的人只要投降了，就将他们迁居到京城来，把民众驱散，让他们重新耕地，把营堡全部摧毁，使他们不能重新啸聚，这次讨伐不是为了占领土地和屠城，只要能够平定就可以了”。[119] 可见，刘秀意在驱散，而非杀戮，确是“手下留情”的。在冯异等人的征讨下，南阳、河南以及江淮一带的豪强被削平不少，可是在全国范围内，豪强大姓拥兵裂土、雄踞乡里的现象依然存在。史载，京城和南阳一带，都是皇帝的亲戚和重臣，他们拥有的土地都超过了朝廷规定的数量，但是没有法律可以约束他们。[120]

到了公元39年，在执政15年之后，刘秀终于痛下决心，下达了著名的“度田令”，要求全国严格检核垦田顷亩和清查户田，以杜绝兼并之势。

可是，“度田令”在朝野上下遭到了强烈的反抗，刘秀为了杀一儆百，逮捕大司徒欧阳歙，以他在任汝南太守期间度田不实，接受贿赂千余万为罪名，将之处死，欧阳歙的弟子千余人集体上书，为其求情，刘秀不准。其余被处决和处分的重臣还有河南尹、南郡太守和琅琊太守等人。为了对抗，各地豪强纷纷武装暴乱，他们攻击政府住所，杀害行政长官，当政府军前往追剿时，他们就一哄而散，军队一走，很快又屯集在一起，这种情况，以青、徐、幽、冀四州最为严重，而这四大郡州又是当时的国之重镇，可见反抗之烈。[121]

刘秀四处弹压，恩威并施，总算把叛乱平息了下来，可是，豪强势力实在太大，顽疾终于不能彻底割除。到了后来，刘秀一声叹息，只好与之妥协，他留下了8个字，曰“苟非其时，不如息人”，也就是自认时机不到，不如息事宁人。

中国自从形成大一统的帝国模式之后，历朝新建，首要任务必是“削藩”，“削藩”成功，中央集权可得，“削藩”不成，中央与地方的权力之争必永无宁日。东汉初建，豪强除而不尽，光武帝就学不成汉武帝了。在财经和产业政策上，他也不得不把权力下放。

东汉延续前朝旧制，仍然实行盐铁专营政策，不过把大司农所属的盐

官和铁官下放，归郡县经营，同时废止均输官等。这意味着，中央把很大的一块专营收入放给了地方，同时放弃了流通领域的国营化战略，这直接造成了中央财政的疲软，以及对地方控制力的减少。到了章帝时期，公元84年，为了解决国家财政困难，又把盐官和铁官收归大司农，由中央政府统一实行盐铁专卖。可是，仅仅三年后，章帝驾崩，新即位的和帝就下诏，“中央不再实行盐铁专营，允许民间自主经营，所得的专营收入重归地方金库”。 122

此外，在地方行政治理上，权力也被分解。刘秀把全国分为13州，除了京城之外，各派刺史一人主政。最初，刺史仅履行监察郡国之责，但随着其权限的不断扩大，刺史逐渐发展为兼领行政、财务、军事的地方长官，其权力空前膨胀，到东汉中后期形成了子承父职的门阀景象，地方割据已成赫然事实。史家唐长孺便认定：“州郡僚佐中所谓大吏、右职，照例由本地大姓垄断。大姓冠族每郡只此数姓，所以州郡大吏就带有世袭性。我们认为，东汉时期的地方政权在一定程度上是由当地大姓、冠族控制的。” 123

总而言之，东汉一朝再没有出现强权皇帝，世族力量非但没有削弱，反而日渐增强，中央朝政则被外戚和宦官轮流把持。在庄园经济之下，自由的民间工商业者显然并不能得到充分的发展。各地方豪强一方面握有行政的权力，另一方面又利用各种专营政策，形成了无与竞争的世族经济，文景时期的民间经济大发展景象再没有重现过。《后汉书·循吏列传》中记载过这样一个故事：耒阳县出产铁矿，当地民众聚而冶炼，颇有了一番气象，一位叫卫飒的官员看见有利可图，就上书朝廷，将之国营化，从而每年增加了一笔非常可观的收入。《后汉书》作者对此非常赞赏，把卫飒归入“循吏”之列。 124

公元184年，冀州巨鹿郡（今河北邢台巨鹿县）爆发了声势浩大的黄巾军起义，朝廷征调诸路兵马平叛，拥兵将领与地方世族豪强借机掌握大量武装，继而引发了“董卓之乱”。从这一时间开始，到公元589年的整整400年，是中国历史上最长的混乱和分裂时期，是为魏晋南北朝。

这一时期内，各路英豪纷纷登上历史舞台，先是曹操、刘备、孙权等人割据争霸，中国进入著名的三国时代。公元220年，曹操之子曹丕逼迫汉献帝逊位，建立魏朝，东汉灭亡。公元265年，出身河内（今河南）世族门阀的司马炎取代曹魏政权建立晋朝（西晋），继而灭吴国，统一天下。然而仅仅经历了9年的短暂安定，马上爆发了延绵16

年之久的“八王之乱”，到公元316年，匈奴军乘乱攻破洛阳，是为“永嘉之乱”，晋政权南下建康（今江苏南京），建立东晋。其后200多年，中国分裂为南北两朝。

在北朝，各民族纷纷建立起各霸一方的王国，先后竟有16国之多，一直到公元439年，才由鲜卑族拓跋氏所建立的北魏统一了北方，然后再度分裂，100多年里，又先后经历了东魏、西魏、北齐和北周诸朝。在南朝，也是数度改朝换代，东晋一脉持续了100来年，到公元420年被甲兵出身的刘裕所夺取，其后经历了宋、齐、梁、陈四代。[125]

这数百年间，工商经济出现了惊人的大倒退现象。

自战国之后，自给自足的自然经济日渐让位于商品经济，到了两汉，商贸越来越发达，职业分工趋于专业。然而东汉末年以降，一切工商秩序被践踏破坏，主要表现有三。

一是货币无法正常发行。董卓之后“钱货不行”，老百姓以谷物和布帛为货币，《晋书》记载，“永嘉之乱”后，河西一带“不用钱，裂匹以为段数”，到后来，不得不进行实物交易，北齐时期，“钱皆不行，交易者皆绢布”，市场机能严重退化。

二是地方割据，坞堡林立，全国性的统一大市场遭到破坏。民众躲避战祸，向往封闭自足的自然经济，陶渊明笔下那个“不知魏晋”的“桃花源”成了最美好的生活理想。北朝后期的儒生颜之推（公元531～约595年）写过一部流传甚广的《颜氏家训》，在“治家篇”中，他教育子孙们说：“最好的生活就是自己耕田吃米，亲手种桑织麻，所有的生活器具，从一只鸡到一头猪，从一把锄头到一根蜡烛，都是能自给自足的，所求于外部世界的，只有盐而已。”[126]

三是城市文明屡兴屡毁。市井工商，事关民生，所以是一种“速生的植物”，只要有10年的太平时光，就一定会莺飞草长，宛成气象，20年便能出现巨富之家，30年可造就繁华都市，然后，政权动荡，兵戈再起，一切锦绣灰飞烟灭，轮回重新开始。这便是魏晋南北朝300多年间一再上演的剧目。此等故事，以洛阳最为著名。

洛阳在两汉时期已是天下出名的繁荣之地，公元186年，发生“董卓之乱”，董军攻占洛阳，将方圆200里以内的宫室和民房一律焚毁，将数十万人向长安驱赶，洛阳化为一片废墟，曹操曾赋诗记录：“洛阳何寂寞，宫室尽焚烧。垣墙皆顿僻，荆棘上参天。”曹魏时期，洛阳被定为首都，再度复活，盛极一时。“八王之乱”时，洛阳先后4次被叛

军洗劫，被杀民众达20万之众。到了“永嘉之乱”的公元316年，匈奴人刘曜攻陷洛阳，烧毁坊市，杀诸王公及百官以下3万余人，再毁。到公元493年，魏孝文帝迁都于此，洛阳重新恢复生机，历30年，再次成为北方政治、经济和文化的中心，其文物典章，极为可观。

北魏文学家杨炫之在《洛阳伽蓝记》中详尽记录了当时洛阳的繁华：出西阳门四里，有一个规模惊人的“洛阳大市”，方圆八里，按行业分类，有通商、达货、调音、乐律、退酤、治觞、慈孝、奉终、准财、金肆十大商业区；城东有专卖南方水产的集市和马市，城南四通市卖本地水产。在洛阳的市场里，吃、穿、戴、用、玩乐之物，婚丧喜庆所需物品，还有天下难得之货，应有尽有，南北口味色色俱备，可以尽情享乐游玩。在洛阳的市场里，“多诸工商货殖之民，千金比屋，层楼对出，重门启扇，阁道交通，迭相临望。金银锦绣，奴婢缇衣，五味八珍，仆隶毕口”。洛阳城里最著名的大商人叫刘宝，他的店铺遍及全国，州郡都会之处都有他的宅子，各养骏马一匹，据说他还能控制食盐和粮食的价格。 127

由洛阳向西的国际贸易也十分活跃，“自葱岭已西，至於大秦，百国千城，莫不欢附，商胡贩客，日奔塞下，所谓尽天地之区已。乐中国土风，因而宅者，不可胜数，是以附化之民，万有馀家”。从这段文字可知，从洛阳到罗马，商脉绵延，万物汇集，当时仅在洛阳经商并成永久居民的外国商人就达万家之多，此城俨然已是世界上少见的国际大都会。

可是，到了公元528年，契胡族人尔朱荣发动叛乱，洗劫洛阳，把城里的贵族富户消灭殆尽，全城再次死寂。到547年，曾经目睹洛阳盛况的杨炫之看到的景象是：“城郭崩毁，宫室倾覆，寺观灰烬，庙塔丘墟，墙被蒿艾，巷罗荆棘。”

这还不是毁灭的终点，随着战事的结束，洛阳再次复苏，可是，到了公元583年，东魏和西魏为争霸中原，展开洛阳争夺战，东魏大将侯景攻陷洛阳后放火烧城，又把辛苦堆砌起来的繁华付之一炬。

魏晋南北朝期间，几乎所有的大郡都市都经历过类似的屡毁屡建，与洛阳齐名的中原重镇长安至少遭过4次大劫，而南方的建康（今江苏省南京）则三次被夷为平地。在这样的乱世之中，商业的衍续及商人的命运便如镜花水月，永无定数。

自“董卓之乱”后的近400年，是中国历史上一段十分奇异的“插曲”。在这期间，人民饱受战乱之苦，东汉末期的公元157年，全国已有人口7200万，到公元265年司马炎建立晋朝时竟锐减至2400万，只剩下1/3。到公元300年，人口好不容易恢复到3380万，可是“八王之乱”爆发后，人口死亡过半，西晋南迁时，汉族人口甚至已不到1500万。翻开这段史书，到处是残酷杀伐、屠城流血、阴谋政变。

不过，魏晋南北朝又是中国历史上第二个思想大解放时期。随着大一统中央集权的瓦解，思想禁锢被打开，各民族互相交融，呈现奇葩争艳的绚烂景象。宗白华在《美学散步》一书中称：“汉末魏晋六朝是中国政治上最混乱、社会上最苦痛的时代，然而却是精神上极自由、极解放，最富于智慧、最浓于热情的一个时代，因此也就是最富有艺术精神的一个时代。”在这一时期，出现了难以计数的军事家、绘画家、文学家、生活家、宗教家。

另外发生的一个重大变化是，随着西晋被灭，大量中原世族和民众渡江南下，极大地促进了长江流域的农业和工商业经济，中华文明开始了一次从黄河流域向长江流域的大迁徙。

作为主流的政治和经济形态，世族和庄园经济在魏晋南北朝也出现了一个不断衍变的过程。

曹丕创建魏国时，在官员推选制度上发明了九品中正制。政府在各郡州设置中正官一职，将当地的优秀人才分别品定为九级（品），以此选拔官员，其标准有三，分别是家世、道德和才能。这一制度推行之后，中正官一职很快被各地世族垄断，才德标准仅成摆设，家世成最重要的选才条件，于是便出现了“上品无寒门，下品无士族”的景象，进一步强化了世族的参政能量。钱穆在《国史大纲》中评论说，此后，官僚逐渐贵族化了，那些“治官则不了，营家则不办”的士宦们，多半不愿去经商牟利，同时，商人要跨进政界，也不免遭受当时讲究身份的障碍。

南北分裂之后，天下鼎沸，无权无势的农民为了苟延生存，不得不依附于世族地主，从而更加增强了后者的力量。在广袤而动荡的北方原野上，到处林立着森严的世族坞堡，北魏时代，河北有韩、马两姓各2000余家，“劫掠道路，侵暴乡闾”（《魏书·薛胤传》）。甚至大族聚居，一个宗族就有将近上万户人家，炊烟连接，房屋比邻而立，延绵不绝。[128]据邹纪万在《魏晋南北朝史》一书中的统计，永嘉之乱后，坞堡组织发展至高峰，譬如魏郡、汲郡有50余，冀州有百余，雁门、太原等地有300余，关中地区最多，有3000余，各地豪强纷纷结坞自保。



▲坞堡模型

这些世族的势力实在太大，北魏政权初建时曾实行“宗主督护制”，以利用这些世族地主来暂时维护基本的社会秩序。在《北齐书·崔传》中还记载了一个细节：当时中原以崔、卢、李、郑为四大名门望族，其中又以崔姓为首，与崔家联姻的都是堂皇家族，有一年，当朝的娄太后为博陵王娶亲，纳崔的妹妹为贵妃，太后特别关照前去提亲的使者说：“一定要办理得风风光光，千万不要被崔家的人笑话了。”连皇室都担心被崔家看不上眼，可见世族之显赫崇高。 129

世族经济归根到底是权贵经济，由权牟利，是最快捷的致富途径，因此，在这种社会形态之下，“导致中国历史上前所罕见的官商勾结与官僚资本”。 130

在各部史书上随处可见各路世族诸侯靠割据一地而大肆敛财的事迹：三国时，公孙瓒据易京，自筑高城，所宠信的人大多是商贾之辈，官商联手，闹得民怨沸腾。 131 西晋的世族大吏刁逵“有田万顷，奴婢千人”。 132 到了北齐时，各位王爷提拔自己的属官，大多从富商之中选择，而一些高官的家里，每天出入的都是富商大贾。 133 连在边境驻守的将领都没有太多的心思用于军事，而是以通商交易为主业。 134 北齐政权还公开卖官，以致“州县职司，多出富商大贾”。广州在当时已经是南部最重要的商业中心，《南齐书》记载说，只要当上了广州

刺史，骑马一过城门，就相当于得了3000万的财产。[135]

世族模式发展到魏晋晚期已经腐败非常，世族子弟的富贵得来实在太过容易，早就失去了进取之心，他们穿着华丽宽大的衣袍，出门要坐车，进屋需扶侍，[136] 还整日里“熏衣剃面，傅粉施朱”，以致“肤脆骨柔，不堪行步，体羸气弱，不耐寒暑”，他们中的很多人甚至连马与老虎都分辨不出，如此子孙，当然已不堪用世。所谓“魏晋风度”，正是世族门阀日暮夕阳的生动写照。东晋之后的宋、齐、梁、陈四代，其开国皇帝都是寒族出身，而各级高级将领更是多由平民出身的人士担任。

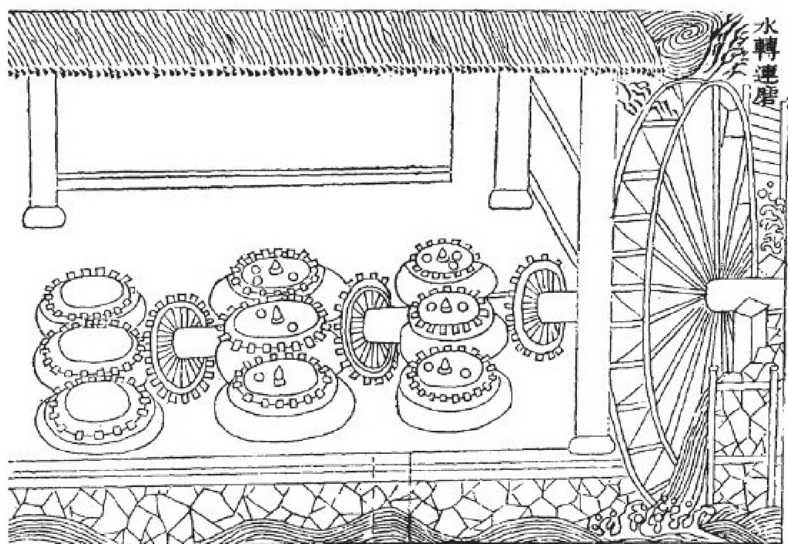
【企业史人物】石崇斗富

在整个魏晋时期，经商风俗日盛，所谓“天下荡荡，咸以弃本为事”（《宋书·传论》），出了不少大商人，如晋朝的王戎、孙盛、刁达，宋时的褚叔度，南齐时的虞宗，梁时的顾宪之等。其中，最出名的富豪是石崇（公元249～300年），他便是官商一体的典范。

石崇是中国历史上出了名的美男子，他的父亲石苞当过大司马。综合各类史料来看，石崇致富靠的是三种办法，一是抢劫，二是兼并土地，三是从事水碓业——水力舂米作坊。

《晋书·石崇传》记载，依着父荫，年纪轻轻的石崇就出任南中郎将、荆州刺史，荆州是当时天下最繁华的州郡之一，石崇在这里靠抢劫过往商客，获得了巨额财富。在完成原始积累之后，他继而大量兼并土地，在洛阳城的西北方建立了一个方圆广大的私家庄园——金谷园，该园到底有多大面积，没有文字记载，不过石崇在里面圈养的美艳奴婢就有千人之多，足以让后人遐想。[137] 金谷园名气非常大，甚至被写进了《水经注》，郦道元谓其“清泉茂树，众果竹柏，药草蔽翳”。

水碓是一种用流水带动的舂米机械，是当时的一项农业高科技。由于这种水力机械投资较大，而且需截水推动，妨碍灌溉，常为朝廷禁止，所以唯有权贵者才可能得到特许经营，所得收入称为“舂税”，也就是说，它是一种能带来暴利的垄断性产业。《全晋书》记载，晋朝的开国功臣王浑就曾经上表皇帝，要求特许经营水碓，同时恳请在洛阳方圆百里之内，不得他人经营。石崇的金谷园里有水碓30余处，垄断了周边地区的舂米业务。[138]



▲水转连磨

由权而商，由官而富，财富得之容易且无须投资扩大再生产，所以奢侈挥霍也成必然，后世流传的石崇故事，全部与斗富有关。

有晋一代，王家是最著名的世族之一，其中又以晋武帝的舅父王恺最有钱，石崇就跟他缠斗不已。王恺饭后用糖水洗锅，石崇便用蜡烛当柴烧；王恺做了40里的紫丝布步障，石崇便做50里的锦步障。有一回，晋武帝暗中帮助王恺，赐了他一棵二尺来高的珊瑚树，枝条繁茂，世所罕见。王恺把这棵珊瑚树拿去向石崇炫耀，石崇只瞧了一眼，就顺手用铁制的如意将之敲碎，然后，他命令手下的人把家里的珊瑚树全部搬出来，这些珊瑚树的高度有三尺、四尺，树干之美更胜一筹，弄得王恺惆怅不已。

金谷园里夜夜笙歌，每次聚饮，石崇必让美人斟酒劝客。如果客人不喝，他就把美人杀掉。有一次，王家的另外两个著名人士丞相王导与大将军王敦去石家赴宴，王导向来不善喝酒，但怕石崇杀人，当美女劝酒时只好勉强饮下。王敦却不买账，硬拗着不喝，结果石崇连斩了三个美人。

石崇斗富甚至还斗到了皇帝头上。据《耕桑偶记》载，有一年，外国进贡一批十分珍贵的火浣布，晋武帝制成衣衫，跑去石崇那里显摆，石崇故意穿着平常的衣服迎接武帝，身后跟着从奴五十人，却个个都身着火浣衫。

石首富如此张扬，当然难得善终，后来终于被安了个罪名，斩杀于东市。临死前，他叹息说：“这些小子还不是为了贪我的钱财！”押他的人说：“你既知道人为财死，为什么不早些把家财散了，做点好事？”

第二部　公元589年～1367年

（隋唐）（宋元）

“世界第一”的黄金期

第七章　长安城里的商人

忆昔开元全盛日，小邑犹藏万家室。

稻米流脂粟米白，公私仓廪俱丰实。

——杜甫《忆昔》

公元750年前后，大唐开元年间。某日，唐玄宗李隆基晨起，站在长安城的含元殿上眺望远山，猛然间，看见一条白龙横卧于山中。他问左右的人，是否看见了什么异象？大家都说没看见。玄宗急忙下令，速把王元宝叫来问问。王元宝到后，定睛看了一会儿，说："我看见一个白色的东西横在山中，但看不清它的形状。"玄宗叹息说："我听说至富可以比得上贵。我是天下最贵的人，元宝是天下最富的人，所以能看见。"[139]

王元宝是长安城里最富有的商人，从事的是商贸业，据说他用金银装饰居屋，墙壁上涂以珍贵的红泥，时人称为"王家富窟"，其"器玩服用，僭于王公"。有一次，玄宗问他："你到底有多少钱？"元宝悠悠地说："皇宫的后面有一座南山，我用一匹绢捆一棵树，树都捆完了，我的绢还没有用光。"绢在唐代可以当货币使用，一匹绢在开元年间可换得十多石粟，元宝之富可以想见。[140]

王元宝的故事被记录在《太平广记》之中。此时的中国已经承享了整整130年的太平，正处在历史上最好的极盛时刻。

经历400年的南北分裂后，中国于公元589年重新统一。

中国史专家、当过美国历史家学会会长的魏斐德在《世界历史背景下的中国》一文中提出过一个问题："在世界第一批帝国——罗马和汉朝——崩溃后，中国历史和欧洲历史为何差异起来呢？"他对此的回答是，"统一是中国的一种文化"。

随着罗马帝国的消亡，欧洲从此进入了一个漫长的封建制时期，并从此再未"统一"——20世纪末期出现的欧盟是一种新的联合体模式。而中国则有一个"合久必分，分久必合"的规律。公元581年，杨坚在长安建立隋朝，几年之内征服大江南北，于589年结束了长期分裂混战的局面。

而诡异的是，这个实现了统一大业的王朝与800年前的秦王朝一样，竟又是一个短命帝国，它从统一全国到丧失政权前后仅仅29年（公元589~618年）。更为诡异的是，这两个短命帝国却都各自完成了几个影响千年的巨大工程，秦朝确立了符合大一统需求的郡县制度，修筑了万里长城，隋朝则创造了科举制度，同时开凿了南北贯通的大运河。

科举是政府通过定期举行考试来选拔官吏的制度，其考试的内容是研习儒家经典——有人计算过，它们的总数在90万字左右。它从公元605年（隋大业元年）开始实行，到1905年（清光绪三十一年）为止，整整实行了1300年，由于采用分科取士的办法，所以叫作科举。

在政治经济史的意义上，科举制是对世族模式的一次彻底“反动”。世族模式和庄园经济，从西汉中后期以降的数百年间，困扰历代治国者，几乎鲜有改造成功者，王莽改制，十年而亡，刘秀“度田”，不了了之，东汉政权的羸弱以及魏晋南北朝的纷乱，无不与此有关。一直到科举制的出现，才切断了世族繁衍的制度性根源。

科举制度自诞生起，就成为大一统文化的重要组成部分，它意味着，任何人都可以通过朝廷主持的考试来变成统治阶层的一分子。如果说商鞅发明的军爵制度打通了普通人向上晋升的“武力通路”，那么，科举制度则开拓了“文学通路”，这显然是一条更为广阔的道路。从此，优秀的人才均被纳入到体制之内。科举制度造成知识阶层对国家权力的绝对依赖，在这个由“规定动作”组成的考试行动中，知识分子首先丧失了独立生存的可能性，进而放弃了独立思考的能力，也就是从这一制度确立之日起，作为一个独立存在的知识分子阶层在中国历史上完全地消失了。 141

在本质上，科举是一种政府主导的教育和人才选拔体制，当这一制度被确立之后，其他成才途径都被认定为“异端”，其中就包括通过经商成为优秀的商人。侯家驹在《中国经济史》中评论说：“中国经济的长期停滞，科举制度之弊，应是其中之一。”

隋朝的第二个重大工程，是开凿贯穿南北的大运河。

隋文帝于公元584年下令引渭水由长安东至潼关，是为广通渠，隋炀帝杨广即位后，继续广征民力，建成以洛阳为中心，由永济渠、通济渠、山阳渎和“江南运河”连接而成，南通杭州，北达涿郡（今北京西南），全长1700余公里的大运河。自此，秦汉以来只有东西交通的状况被改变，中原文明自东晋渡江之后开始出现南移景象，随着大运河的开通，北风南渐，终成定势。 142

隋炀帝因开拓大运河消耗了巨大的国力，《隋书》中说是“举国就役，开为御道”，终而激发民变，炀帝被缢弑于南巡途中，李渊在太原起兵，创建唐朝。晚唐诗人皮日休有诗曰：“尽道隋亡为此河，至今千里赖通波。”

取代隋朝的唐朝（公元618～907年），是中国文明记忆中一段精心雕刻过的辉煌时光，历代以“盛”冠之的朝代，唯此而已，是为“盛唐”。

盛唐景象的出现，与汉初“文景之治”十分近似，即在政治上继续采取蔑视商人的国策，不过在经济上却营造空前的宽松环境。

唐初诸帝对商人的压抑仍然是不假颜色的。开国皇帝李渊规定“工商杂类不预士伍”，紧闭商贾从政之门。李渊驾崩，辅佐父亲打下江山的次子李世民即位，这就是著名的唐太宗，后世以“秦皇、汉武、唐宗、宋祖”并称，视之为一代大帝。就如同秦始皇和汉高祖都非常讨厌儒生和商人一样，李世民也讨厌两类人，分别是世族子弟和商人。[143]

唐太宗对世族力量十分警惕，尽管科举的推行已在制度上解决了问题，可是民间思维却仍然根深蒂固。有一次，他让礼部把天下的姓氏谱牒全部收集起来，修成一部《氏族志》。礼部呈上来的资料，以传统的世家大族崔家为第一等，这让太宗大为光火，他说，“我跟山东的崔家、卢家也没有什么旧嫌，可是他们已经世代衰微，没有出过什么了不起的大人物了。我现在定氏族，是要崇尚我大唐的冠冕人物，怎么能以崔家为第一等！”于是，他亲笔朱批，提出“不须论数世以前，止取今日官爵高下作等级”，在他的干预下，天下姓氏合293个，共分九等，崔家降为第三等。吕思勉在《隋唐五代史》中评论说，“尽管太宗这种公开羞辱的做法有点牵强，不过其宗旨正在于打击世族势力，否定血缘阶级”。

对于民间商人，唐太宗也跟前代君王及父亲一样，主张将之排斥在主流社会，特别是政治圈之外。他曾嘱咐重臣房玄龄：“朝廷的各种官位，都是为贤人们准备的，那些工商杂流，即便人才出众，也只可以让他们多多发财，一定不能授以官职，使得他们能够与贤人君子并肩而立，同席而食。”[144] 这段话在后世非常出名，被历代治国者奉为圭臬，视为一项毋庸置疑的基本国策。此外，唐太宗还在服饰上对各种身份的国民进行特别的识别，五品以上的官员可以穿紫袍，六品以下

的穿绯绿的官服，胥吏的衣服是青色的，一般百姓是白色的，军士是黄色的，而商贾则必须是黑色的。 145

高祖和太宗的蔑商做法，一直被他的子孙们所沿用。唐高宗时期，下令工商人士不得骑马——“禁工商不得乘马”。文宗时期，规定商贾及其妻子不得乘坐有檐的马车，并指出最近出现了商贾骑着装饰华丽的高头大马四处驰骋的景象，再度重申商贾不能骑马的命令。 146

这些对民间商人的压抑及限制，可以说是中国历代集权统治者的“惯性思维”，不过在经济政策上，我们却看到另外一番景象，因局势之艰困，治国者不得不大为放松。

据《隋书·地理志》记载，隋末唐初，全国人口约4600万，比东汉末年的7200万还少了三分之一，国贫民穷，亟须休养生息。李渊开国之后，大手一挥，把一切山泽税、盐税统统废罢，之前由国家专营的盐、铁、酒等产业全数放纵民众自主经营，民间一片欢腾。 147 在农业税方面，唐代的税收是取1/50，远低于汉代的1/30，徭役则是每年20天，也比前朝要少。 148

公元626年（武德九年）8月，李世民即位后，当月就颁布诏令，说经商牟利是老百姓的本业，所以要改革前弊，以满足民众的需要，下令把潼关以东的关卡全部停废，以让货物自由交易。 149 有唐一代，还停止了商税的课征。

唐代中央政权与地方的关系也比较宽松，实行的是财政下放的政策，地方州县上缴中央的很少，所以地方很富足，而中央又把最大的财政支出——各地养兵的军费让藩镇自己承担，所以中央的支出也少。 150

这些前所未见的轻税简政，无疑对工商业和地方经济的繁荣有重大的意义。而国家的统一更为商业流通提供了一个广阔的市场空间，商人在国境之内经商，数十里便有酒肆客栈，每个店铺均备有代步的驴子，行走千里而不需持寸铁自卫，这当然是空前的太平盛世。 151

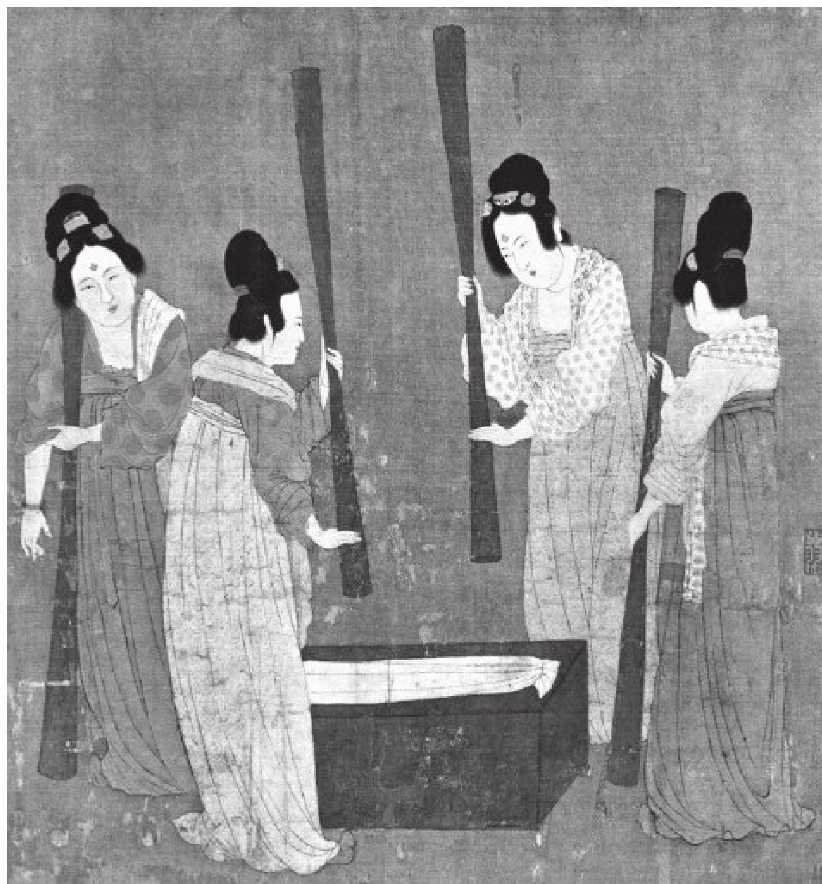
从公元618年开国到742年（唐玄宗天宝年间），唐政权对工商业的宽松政策衍续了120多年，其中也颇多反复争议。

《新唐书》记载了这样一个故事：公元703年，当时执政的是中国唯一的女皇帝武则天，有关部门要求重新课征关市之税。一位叫崔融的

大臣当即上疏制止，洋洋洒洒地提出了“六不可”，其核心意思是，若征了关税，必然增加民间负担，阻碍商品交易，最终会造成社会动荡，政府得不偿失。武则天采纳其意，放弃了课征的念头。

对于盐铁之利的争论则更大。

白寿彝在《秦汉到明末手工业和封建制度的关系》一文中细述了南北朝到唐中期前的制度衍变：在北魏初期，河东郡的盐池原归官府所有，以收税利，后来罢止，很快被一些富豪之家所拥有；孝文帝延兴年间（公元470年），朝廷复立监司，再收税利；到了世宗时期（公元499～515年），再次解禁；神龟年间（公元518年）又归国有，“其后，更罢更立”，数次反复。隋文帝立国，宣布罢禁之令，唐朝则衍续隋制，达100多年之久。



▲（唐）张萱　盛唐宫女加工绢丝的场面

到了公元713年（唐玄宗开元元年），大臣刘彤上《论盐铁表》，重新拾起专营之议。在他看来，把山海之利放于民间，只会造成更猛烈的贫富悬殊，所以应该收归国有，以达到“均贫富”的目的，这才是真正的帝王之道。[152] 跟历代所有主张国营化政策的人士一样，刘彤的立论之本是“夺富济贫”，而实质还是增加国家财政收入。玄宗令朝臣讨论刘彤之议，大家都觉得“盐铁之利甚益国用”，于是设立机构，“检校海内盐铁之课”，不过这一专营政策只执行了10年左右，到开元十年，玄宗下令，除了蒲州盐池之外，其余盐铁产地“无须巡检”，再度放还民间。

中国历代君王要休养民间，都必须轻赋薄徭，然而税赋收得少了，政府就可能没有钱来养活庞大的官吏阶层。

唐朝严禁官员经商，高祖李渊下诏规定“食禄之家不得与民争利”，唐太宗更下令“五品以上，不得入市”。唐朝的官员按官职高低都可以领到一块“职分田”，此外还有永业田，即便是八品或九品的小官，也有永业田二顷。不过，因为大幅减免税赋，政府的财政收入捉襟见肘，不堪支付。在大一统的集权制度下，这似乎是一个天然的治理矛盾。作为一代雄主，唐太宗想出了一个“公廨钱制度”，就是对富豪家庭定向征收一笔“特别财产税”，以此来养活政府的官员。

早在高祖时期，朝廷就对天下的富商进行了一次资产清查，按资产多少定为三等，后来改成九等，并规定“每岁一造册，三年一造籍”，不过，没有像汉武帝那样通过告发的方式来进行清算。到了公元637年（贞观十一年），唐太宗下达诏书，容许长安70多所衙门，每所可选“身能估贩、家足资财”的商人9名，号称“捉钱令史”，每人贷予公廨钱5万钱，用于商业活动，每月纳利息4000钱，一年4.8万钱，以单利计算，年利率约为100%。这一政策，相当于让长安城里最富足显赫的700个富豪家庭，每年缴纳一笔数目不菲的“特别税”。很可能的情况是，政府贷出的公廨钱仅仅是名义上的，而缴纳的利息则是真金白银的。这一政策很快在全国各州普遍实行。

为了鼓励商人接受公廨钱制度，唐太宗在全国特别设立了7000个基层官员岗位（“防阁”），只要纳满一年的家庭就可以派出一人当官，不过任期只有两年，之后由其他纳税的“上户”取代。从7000个官位设置可见，当时被征收特别税的商人家庭约为7000户。唐朝初期，官员人

数非常之少，贞观年间，中央政权机构中的文武官员最少时只有643人，也就是长安城的700来位“捉钱令史”，每人养活一个官员。

公廨钱制度在唐代执行了很久，玄宗初年，年利率降低为70%，继而再降到60%、50%，每笔强迫贷款金额也有降低，被选中的商人所获权益，早期是当官吏，后来则改为免除徭役。唐太宗发明的这个制度，在后世的学界引起过很大的争议。褒之者认为，这一制度虽然“粗糙”却很直接，政府养活了官员又巧妙地避免了广征税赋。贬之者则认为，这是对富有家庭的一次强制性制度盘剥，它虽然比汉武帝的“算缗令”温和一些，不过本质却是一致的，另外，100%的高利率亦是对全国金融市场的破坏，富户很可能以类似利率放贷给一般平民，从而导致全社会资金流通成本的抬高，当时就有人批评说，其结果是“富户既免其徭，贫户则受其弊”。

盛唐崛起的公元6世纪和7世纪，在西方史学上正是“黑暗中世纪”的开始。此时的欧洲群龙无首，随着罗马帝国的衰落，封建割据带来频繁的战争，造成科技和生产力发展的严重停滞，而在中东地区，穆罕默德于公元610年兴起伊斯兰教，穆斯林终而组建成一个强悍的、与基督教国家长期军事对峙的阿拉伯帝国。展开当时的世界版图，可以用“东明西暗”来形容。

有唐一代，随着国力的强盛，治国者自信开放，国际贸易出现了空前繁荣的景象。

据《唐会要》记载，公元630年（贞观四年），唐太宗试图组建一个跨国联盟，当时有西域20多国的君主及其代表集聚长安，奉太宗为“天可汗”，而且规定，各国君主去世者，必须由唐朝廷下诏册立其后嗣，《唐会要》因此宣称“统制四夷，自此始也”。10年后的公元640年，唐太宗派军队攻灭西域的高昌国（今新疆吐鲁番地区），重新打通了“丝绸之路”，从此，由长安向西，可自由横穿整个欧亚大陆，直驱地中海东岸的安都奥克，全长约7100公里。[153]

正是通过这条漫长的贸易走廊，东西方文明进行了一次大流通，中国的丝绸、瓷器源源不断地贩销到欧洲市场。当时，罗马城里的多斯克斯地区有专售中国丝绸的市场，其价值约与黄金等重，造纸术也在这一时期传入穆斯林地区。[154] 而西方的动植物和新技术也传入中土，其中比较重要的动物有骆驼、波斯犬、孔雀、鹦鹉、鸵鸟等，植物有胡葱、胡椒、菠菜、小茴香、橄榄、无花果、水仙等，此外还有用甘

蔗制糖的技术。这些动植物及技术，在日后成为中国人生活的一部分。155

作为丝绸之路的东方终点，7～8世纪的长安无疑是当时世界上最繁荣的城市，被称为“世界性首都”。



▲丝绸之路上卖乳香的商人

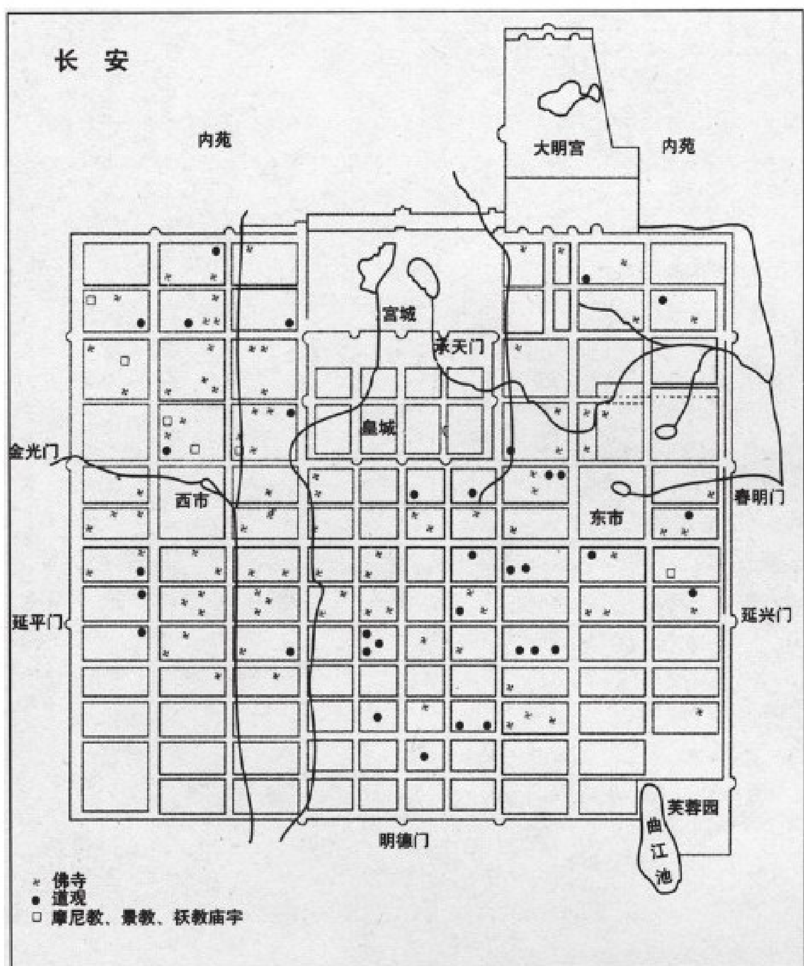
岑仲勉在《隋唐史》中赞曰：“全城坊市，棋罗星布，街衢宽直，制度弘伟，自古帝京，曾未之有。”据计算，唐代长安城有常住居民62.6万人，如果加上驻军、僧尼以及往来客商，其人口总数很可能已经超过100万，其旧址面积约80多平方公里，大于明清时的北京城。

从流传至今的图册可见，宫城在北面，皇城在南面，宫城和皇城内，多种梧桐、柳树，全城南北中轴线两侧东西对称。东半部设万年县，有东市，西半部设长安县，有西市。全城街道两旁都有排水沟，并栽种槐榆，棋盘式的街道宽畅笔直，绿树成荫，市容十分壮观。白居易《登观音台望城》诗："百千家似围棋局，十二街如种菜畦。"正反映了这种整齐划一的棋盘式格局。

东、西两市是长安城的商业交易中心——后世的"东西"一词由此而来，四面各开两门，各有两条东西街、两条南北街，构成"井"字形街道，把市场分为9个方块。每方的四面都临街，店铺就设在各方的四围，同行业的店铺，集中在一个区域里，叫作行。东市有220行，西市更加繁荣，除了店铺，还有平准局、衣肆、典当行等。

《大唐六典》记载，唐王朝与300多个国家和地区发生过交往，每年都有大批外国客人来到长安。唐王朝设有专门机构（鸿胪寺、礼宾院）负责接待外宾。西方的安息（波斯）、大秦（罗马）、大食（阿拉伯帝国）等大小国家不断派遣使者前来长安，很多波斯人世代留居长安，他们控制了珠宝行业，大多住在西市，长安城里有专门的波斯邸（专供波斯人居住或存放货物之处）、波斯酒店等。

在长安城里，政府对两市交易进行严格的管制，其中包括交易时间、产品规格、尺寸质量、销售价格乃至店铺租金。



▲唐长安城图

——两市遵循“日中而聚，日落而散”的古训，中午的时候，击鼓两百声，民众闻声而聚，到了黄昏时刻，击钲（一种与钟形似的铜制乐器，可执柄敲击）三百声，民众陆续散去。

——出售的弓剑刀具及器皿，由政府提供式样，需勒刻工匠姓名，以备监督。各种器皿以及绢布，都有规定的质量标准以及尺寸，如有不牢固、假冒伪劣或缺斤缺两的，一旦抓住，就要杖打六十。[156]

——商贾带进两市的所有物品，都先要经过市场管理机构（市司）的

评定，分为上、中、下三等，规定价格，然后方可出售。[157]

——政府还特别对店铺租金进行了规定，限定月租不得超过五百文。[158]

由这些规定可以看见，长安城里的商品交易，与其城市规划一样，完全控制在政府的干预之下，是一种“有计划的商品经济”。

盛唐气象，如孔雀开屏，华丽满目。

以长安为起点，朝廷修筑了7条放射性的驿道，通往帝国的各个城乡，沿途每15公里设立一个驿站，全国共有1639处之多。这些驿站均在交通要道，有永久性的建筑及常驻的管理人员，在一片旷野之中，成了最好的地理标志，于是，它们很自然地成为当地农民进行集市交易的最好场所。区别于城市中由政府管制的“令市”，它们被称为“草市”，尽管根据唐律，不是州县政府所在的地方均不得设市，然而“草市”似乎并没有被严格地禁止。[159]

除了都城之外，其他城市的工商景象同样十分繁荣。

东都洛阳的城市规模仅次于长安，人口也超过了50万。洛阳城里有南北西三市，以南市最为热闹，其中有120行、3000多个肆，周遭还有400多个店，货物堆积如山，在城市西北的新潭是水路枢纽，这里常常有上万艘舟船聚集，河道拥挤填满，各路商贩搬歇货物，马车为之长塞。[160]

在南方，最繁华的城市是扬州、成都、苏州和杭州。大运河开凿之后，与长江交汇于扬州，使之成为通达江、淮、河、海的水陆中心，唐代扬州城的面积据考有30平方公里，商贸非常繁荣，号称“南方第一”，诗人李白有诗云“烟花三月下扬州”，此地的造船业尤其发达，鉴真和尚东渡日本，第一次出发的海船就是在扬州新河赶造的。在杭州，钱塘江上的船樯连绵20里，城内大小店铺多达3万室。长江中游则有益州（今四川成都），时称“扬一益二”，杜甫有诗说“城中十万户”，市井之盛仅次于扬州。这些描写和数据或有唐人夸张的地方，却也可想象当时的盛况。

唐代的工商贸易中出现了两个前所未见的新人物，一是“行头”，二是“牙人”。

长安东市有220个行，每行都有一个行会，其主持人称为“行头”，负责本行的祭祀、协调及与政府周旋交涉等事宜。史书之中对唐代行会的记载非常零星，然而从企业史的角度来看，却是一件破天荒的事情，它表明工商业者开始出现组织化的萌芽，是日后非常活跃的商帮文化的渊源，那些姓名无从考据的行头则是中国历史上第一代商人组织的领袖。胡寄窗在《中国经济思想史》中对之评价甚高，认为“由漫无组织的工商业者进而成为较严密组织的行业，不能不算是质的变革”。

牙人则是由官方认定的职业经纪人。商业活动中的中介人早在周代就出现了，时称“质人”，到了西汉被称为“驹侩”，不过，经纪人形成职业规范是在盛唐时期。随着商品交易的繁荣，各类牙人穿梭在买卖双方之间，居中说合，中介得利。唐代牙人制度的兴盛，与当时国际贸易的空前活跃有很大关系，唐朝在边境地区开设了很多番市，因为语言与习俗上的巨大差异，需要有中介者加以撮合。

盛唐最出名的牙人，名叫安禄山。他是营州柳城（今辽宁锦州）的胡人，幼年丧父，15岁时就在幽州（今北京城西南）当边境贸易市场上的“番市牙人”，因为他懂得6种民族语言，而且勇敢好斗、善于揣度人心，所以在当地非常出名，他有一个也是牙人的同族好友，名叫史思明。安禄山当了10多年的牙人，到了30岁时与史思明一起弃商从军，因军功升迁至镇守一方的节度使。到了开元年间，正是这两人，一手终结了盛唐时光。

尽管工商如此繁荣，可是跟历代一样，唐代商人的面孔竟还是模糊不清的。后世研究唐商，从正史之中，几无一人可得，仍然只好从野史笔记或诗文中去寻找足迹。

从各种史料可见，盛唐时期的著名商人很少是世族大家，也不是靠经营盐铁等致富，而多是从事贸易、织造等产业。唐代近300年，没有出现著名的矿业大富商，与其政策有关。《大唐六典》中规定，凡是天下州县有出铜铁矿的地方，政府没有开采的，可以任由民间私人开采。[161] 刘玉峰在《唐代工商业形态论稿》一书中便推断说：“如此，量多质优的富矿必多为政府经营，或者经私人开采而发现的富矿也会被政府收归官营。通常的情况恐怕是私人只能经营零星矿或者贫矿。”其制度的根源正是，由于政府“天然”地拥有资源的所有权，所以它与民间的契约关系便无须对等。[162]

宋人所编撰的《太平广记》中有“治生”类，记录了数位贞观年间的商人故事，其人物个个都很有特色。

其中，定州富豪何明远是经营纺织业的，他拥有绫机达500张之多，生产规模显然已经非常之惊人——到了宋代，国营的绫锦院也不过拥有绫机400余张而已。他在中国北方的很多驿站都设有自己的专卖店，专门与国际商人交易——“袭胡为业”，以至巨富。

有一个叫裴明远的，出身河东世族，不过从事的却是废品收购业，他在长安城里大量收购人们弃而不用的废旧物品，转手倒卖，大获其利。有了钱之后，他在西面的金光门外，以很低的价格买下一块遍地是瓦砾的荒地，为了清除垃圾，他在地头树一根木头，再挂一个筐，吸引少年子弟拾取瓦片击筐，中者可得一笔赏钱，没多久，地里的瓦砾就被少年们一拾而空。然后，裴明远在这块地里种果树，同时租给牧羊人做羊圈，羊粪蛋正好是果树最好的肥料。春暖花开的时候，他还在地里养蜂采蜜，增加收入。裴明远的经营手段十分精妙，后来被唐太宗看中，官至中书舍人、太常卿。



▲唐三彩骆驼陶俑

还有一位叫罗会的巨商，致富的职业比收破烂的裴明远还不堪，竟是长安城里清除粪便的（“剔粪”）。他家世代以此为业，至于“家财巨万”。一次，有个叫陆景阳的书生到豪华的罗宅做客，问道：“你的生活日子过得这样富裕安乐，为什么还继续从事清除粪便这种肮脏污秽

的工作？”罗会答：“我曾停工不干了有一两年，没料想家中奴婢仆夫死去，牛马逃散丢失，眼瞅着家业就要败落。后来，恢复这一行当后，家道才又恢复过来。”

何明远、罗会等人的故事，往前可以与司马迁《货殖列传》中的雍伯（从事脂粉业）、张里（从事畜医业）等人相参照，往后则可以与1978年改革开放之后出现的“傻子瓜子”年广久等人相呼应，表明在一个民营经济得到鼓励的政策环境下，民间商业的丰富充满了让人惊奇的想象力。

《太平广记》中还记载了一些巨商的故事，他们生活在唐高宗（太宗之子）到唐玄宗时期，当时盛世已历数十年，民间富足，商人骄纵，又出现官商斗富的景象。

高宗时期，在长安怀德坊南门的东边，住着一位胡商邹凤炽，他是驼背，肩膀拱起，后背弯曲，像是骆驼，时人叫他“邹骆驼”。邹凤炽从事零售商业，他的店铺宅邸遍布帝国各地，各地的物产都被他搜罗来，家中金银财宝不可胜数。他曾嫁女儿，邀请朝中大臣参加婚礼，宾客数千人。夜里搭了硕大的纱帐，极为华丽。待到新娘出来时，侍婢围伺，穿罗戴翠，特别美艳之女达数百人之多，众客愕然，分辨不出哪位是新娘。后来他犯罪被流放到瓜州，死了之后，子孙穷困。

史载开元年间，长安城里的富商，如王元宝、杨崇义、郭万金等人，各自延纳了四方的有才之士，朝廷上的很多名僚都出自他们的门下，每次科举大考，文士们聚集在这些人的家中，时人视之为“豪友”。[163]当时的诗人高适便有诗云：“君不见富家翁，旧时贫贱谁比数。一朝金多结豪贵，万事胜人健如虎。”

如此炫耀斗富、结交权贵，仿佛春秋战国及汉初景象。

【企业史人物】唐诗商人

公元815年（唐宪宗元和十年），时年44岁的大诗人白居易被贬到江州（今江西九江）出任司马一职。第二年的深秋月夜，他到城郊的湓浦口送别友人，突然听到一艘舟船上有人弹奏琵琶，美妙若天籁之音。他陡发感怀之情，因作一首长诗相赠，这就是流传千古的《琵琶行》。

弹奏之女原本是长安城里的歌妓，此时则是一位茶商的妻妾。其中关于那位茶商的诗句有四节，曰：“门前冷落车马稀，老大嫁作商人妇。商人重利轻别离，前月浮梁买茶去。”

商人入唐诗，这不是第一首，却是最出名的，当然其形象也是最经典的——“商人重利轻别离”。从先秦到南北朝，以商人之“贱”，其形象很少出现在文学作品之中，即便有罕见的若干首，如《三洲歌》、《襄阳歌》等，也是描写巨富大贾的寻欢作乐。而入唐之后，大有改观，经商活动及商人生活、心态成为描写的主体，有人做过一个粗略的统计，唐代的商贾诗约203首，大约是唐以前商贾诗总量的一百倍，涉及的诗人共90人。164

在这些唐诗中，商人形象大抵有四。

辛苦劳顿——把商人视为一个正当职业，同情他们的谋生艰辛，这是唐人与前代最为不同的地方。

白居易有诗曰：“莫作商人去，恓惶君未谙。雪霜行塞北，风水宿江南。藏镪百千万，沉舟十二三。”与他齐名的元稹行舟洞庭湖上，遭遇狂风，感慨身世而伤及商人，“自叹生涯看转烛，更悲商旅哭沉财”。黄滔作诗《贾客》，把经商比作如在鲸鲵牙齿上行走，艰险非同寻常：“大舟有深利，沧海无浅波。利深波也深，君意竟如何。鲸鲵齿上路，何如少经过。”刘驾作《贾客词》，生动地描写了经商过程中的种种艰辛：“贾客灯下起，犹言发已迟。高山有疾路，暗行终不疑。寇盗伏其路，猛兽来相追。金玉四散去，囊空委路歧。扬州有大宅，白骨无地归。少妇当此日，对镜弄花枝。”

忙于逐利——追逐利益是商人的职业本性，唐诗对经商活动中的细节多有描述。

元稹写长诗《估客乐》，对商人的为利而行、以次充好、六亲不认等等行迹进行了细致描写，诗中写到，“估客无住著，有利身则行”，“父兄相教示，求利莫求名。求名有所避，求利无不营。火伴相勒缚，卖假莫卖诚。交关但交假，本生得失轻。自兹相将去，誓死意不更。亦解市头语，便无邻里情”。另外一个大诗人刘禹锡也曾写过一首《贾客词》，在引言中，他就明确说，这首诗写的是那些“以财相雄”的大贾：“贾客无定游，所游惟利并。眩俗杂良苦，乘时取重轻。心计析秋毫，摇钩侔悬衡。锥刀既无弃，转化日已盈。”

勾结权贵——诗人对官商勾结进行了揭露和表达了极大的愤怒。

元稹在《估客乐》中描写商人以“奇货通幸卿”，“先问十常侍，次求百公卿。侯家与主第，点缀无不精”，此外还行贿市卒、县胥，使他们对商人“岂唯绝言语，奔走极使令”。从这些诗句中可见，大商贿赂大官，小贾贿交小官，从两京到地方均极盛行，以致州县差科尽归贫

下，为弊之深，由此可见。高适的一首《行路难》，写官商勾结尤为著名："君不见富家翁，旧时贫贱谁比数。一朝金多结豪贵，万事胜人健如虎。"

奢侈消费——诗人们描写了商人的奢靡生活和贫富不均的社会现象。

刘禹锡在《贾客词》一诗中写了商人的豪取巧夺之后，继而描写其生活的奢华："妻约雕金钏，女垂贯珠缨。高赀比封君，奇货通幸卿。趋时鸷鸟思，藏镪盘龙形。大艑浮通川，高楼次旗亭。行止皆有乐，关梁似无征。"施肩吾的《大堤新咏》则描写了商人在长江大堤沿岸城市寻花问柳的景象："行路少年知不知，襄阳全欠旧来时。宜城贾客载钱出，始觉大堤无女儿。"张籍在广西游历时目睹当地民众终年劳苦，岁暮无食，"呼儿登山收橡实"，而与此同时，"西江贾客珠百斛，船中养犬长食肉"。

唐代诗人豁达天真，触景皆可入诗，生情俱能成句，从他们的诗句中重现出大量的社会实景。

开元年间，国力昌盛，工商繁茂，生活在这一时期的诗人对当时的经商风尚多有咏诵，李白诗云："云阳上征去，两岸饶商贾。"云阳就是现今江苏的丹阳市，濒临大运河，李白亲见运河两岸广大农村许多人从事商旅。他又有诗云："瞿塘饶贾客，音信莫令稀。"这是他在汉江游历，想要通过商人给他远在巴东的友人传递书信。张九龄在南昌为官，登滕王阁，看到城内居民有很多人住在楼船里从事水上运输："邑人半舻舰，津树多枫橘。感别时已屡，凭眺情非一。"储光羲泊舟长江，"所遇尽渔商，与言多楚越"，这表明楚越之人控制了当时长江中下游的捕鱼业。

进入中唐之后，民间经商之风更为盛行，元和诗人姚合有诗记录他在长安城郊所见的景象："客行野田间，比屋皆闭户。借问屋中人，尽去作商贾。"贞元诗人卢纶有诗记他的友人从军队退役后的生活："全身出部伍，尽室逐渔商。"也就是说，举家从贾、全村经商的情况在唐代已经不再罕见。

唐代商业与前代相比，一个非常显著的变化是，长途贩运业更加发达，历史学家傅筑夫将之视为"近代型商业的端倪"，这一特征从唐诗中也得到了佐证。杜甫有诗云："蜀麻吴盐自古通，万斛之舟行若风。"麻是手工业原料，盐是生活必需品，通过长江航道，四川的麻南运、江苏的盐北输，均由"万斛之舟"承载，其数量之大可想而知，而每当四川盆地因战乱致使川江航道受阻时，就会"蜀麻久不来，吴盐拥荆门"。

《全唐诗》凡900卷，收诗48900余首，共2200余诗人，其中不乏诗人与商人斗气的典故。其中一则如下：

福建莆田县有一个富裕的染布商，为人很不地道，常常喝醉了酒殴打自己的亲哥哥，还把染布的价格抬得很高。有一次，乡里会餐，一个游历经过的书生挤在酒席里想吃白食，染布商把他赶了出去，书生大怒，就在白墙上题了一首诗，嘲讽染布商的商品质差价格高，商人没有办法，只好抱了一大匹布去恳请书生把诗“赎”回去。这个书生名叫柳逢，诗名《嘲染家》：“紫绿终朝染，因何不识非。莆田竹木贵，背负十柴归。”

第八章　乱世思弘羊

每年盐利入官时，少入官家多入私。

官家利薄私家厚，盐铁尚书远不知。

——白居易《盐商妇》

盛唐的中断是一个“突然事件”，好比通宵达旦的狂欢盛筵猛然间被一场粗暴的狂风所席卷，从此，狼藉遍地，美景不再。公元755年，牙人出身、镇守北方的安禄山和史思明在毫无预兆的情况下发动叛乱，史称“安史之乱”。

从制度的层面来分析，此乱的发生正是中央集权旁落的结果。从贞观到开元的100多年间，天下长治久安，治国者变得异常自信，竟忘了地方割据的隐患。唐太宗时，虽然充分下放财权和兵权，但他用边将有“三不原则”，即“不久任、不遥领、不兼统”，唐玄宗即位之后，十余年不换将官，而且各路节度使尽用胡人，他最宠信的安禄山兼统三道节度使，拥有天下三分之一的兵权，致使其胸怀异志。更可怕的是，节度使除了领兵之外，还兼理民政与财政，俨然一方独立的诸侯。从经济上看，100多年以来人口增长迅猛，土地兼并景象重现，中央政权的轻赋简政造就民间繁荣，却也暴露出大一统体制的另一面隐患——因管制乏力而导致“干弱枝强”。这一景象竟又是“文景之治”晚期的翻版，然而，会写《霓裳羽衣曲》的唐玄宗不是铁血强悍的汉武帝。

“安史之乱”历时8年，最终被平叛，这场战乱给北方中国带来了毁灭性的灾难。所有的繁华均如梦如幻如泡沫，怎么经得起兵戈的蛮横侵扰，在汹汹铁蹄之下，“数百里州县，皆为废墟”，“数年间，天下户口什亡八九”。据《唐会要》记载，战乱初起之时，全国在籍人口有900多万户，仅仅5年后就只剩下190多万户，所谓“生灵涂炭”，从这对数字中就可以得出。 165

叛乱被平息后，雍容堂皇的盛唐精气已被消耗殆尽。司马光在《资治通鉴》中描述当时的景象是：地方割据势力陡然坐大，中央财政收入锐减，边境之外的少数民族频频挑起战端，朝廷无力支付军备消耗，只好把压力都留给地方，一切都变得捉襟见肘。对于大一统的帝国来说，再没有比这更糟糕的情况了。 166

正是在这样的时候，桑弘羊的“幽灵”再度出现，中唐之后，各项专营政策重新一一出台。

“安史之乱”时期，朝廷急着用钱，第一个想出来的办法就是向富商征敛。肃宗登基后，即派人到财富聚集的江淮、蜀汉地区向富商大族按资产征税，“十分收二”，也就是20%的税率，称为“率贷”，各道节度使、观察使也多向商人征税以充军用，或在交通要道及交易之处计钱收税，从此“商旅无利，多失业矣”，盛唐以来“天下关隘无一征税”、“行千里不持尺兵”的景象不复出现。

除了这种极端做法之外，恢复国有专营政策是另一个便捷的方式。战乱期间，颜真卿据守河北抗击叛军，军费困竭，为了筹措军饷，他在河北首创了榷盐法，对食盐实行“官收官卖”。公元758年（唐肃宗乾元元年），朝廷重新设立了盐铁铸钱使这一职务，对全国盐业进行专营管制——“尽榷天下盐”，出任此职的第五琦仿行颜真卿的办法，在产盐区设置盐院，规定民间的产盐户（“亭户”）所产食盐一律卖予盐院，否则以盗卖罪论。

第五琦的专卖政策与汉武帝时期的办法基本相同，此举是自公元583年（隋文帝开皇三年）以来，在170多年之后，再一次实行食盐专营。其令一出，盐价顿时上涨10倍，由原来的每斗10钱上涨到每斗110钱，盐价腾涨又造成粮食价格上扬，民间出现饿死景象。[167] 然而，以此为代价，政府收入大幅上涨，专卖仅一年，朝廷就增加了40万贯（一贯为1000钱）的收入。

第五琦之后，刘晏（公元716～780年）主管全国财政，他是唐代最著名的理财大师。

刘晏自幼聪慧，其“神童”之名被写进了《三字经》。八岁那年，唐玄宗封禅泰山，刘晏献《颂》，因文辞婉丽而被皇帝授予“太子正字”的官职，算是全唐最年轻的官员。《三字经》中就咏道：“唐刘晏，方七岁。举神童，作正字。彼虽幼，身已仕。尔幼学，勉而致。有为者，亦若是。”



▲刘晏

刘晏从青年时就开始当官，从县令逐级升迁，在“安史之乱”爆发后的第二年（公元756年）被任命为度支郎中，即户部主管财政收支的副

长官，到叛乱平息的公元763年，他取得刚刚登基的唐代宗的信任，升任吏部尚书、同中书门下平章事——相当于副宰相，同时兼领人事和财政事务，成为帝国最重要的行政首长之一。他前后主管天下财政长达20多年，是有唐一代任职时间最长的财政长官。

在财经思想上，刘晏并无特别的创见，基本上是“桑弘羊再世”。在当时的知识精英阶层，桑氏之名已然败坏，然而就如同桑弘羊力排众议地褒扬商鞅一样，刘晏亦视桑弘羊为楷模，在一份致前辈长官的信中，他表示要“像贾谊那样为复兴汉室而努力，学习桑弘羊的功利之术，竭尽全力，以报答前辈的知遇”。 168 与桑弘羊相比，刘晏身处于皇室权威急速下坠之际，所面对的局势当然更为凶险，为了重现中央集权，他的手段更加巧妙。

第五琦的盐政类似于战时政策，过于霸道，其弊有二，一是政府完全控制了定价权，市场弹性丧失，导致盐价暴涨；二是官府卖盐，多设机构，开支浩大。刘晏主政后，对其进行了部分修正。首先，他把统购统销政策改为“民产——官收——商销”，这个办法大大减少了盐政机构庞大的人员和行政成本。其次，他在全国13个重要产盐区设立巡院，一方面打击私盐，另一方面则保护获得政策牌照的盐商的利益。其三，他制定了“常平盐”制度，以保证非产盐地区的盐价供应，防止投机商人囤盐牟利。

若比较刘晏的盐法与之前众人——从桑弘羊到第五琦——的不同可以发现，他的“民产——官收——商销”是一个效率更高、更注重利益分配的官商合营模式。这些措施果然立竿见影，食盐专卖收入逐年增加，10多年增长了15倍，以至于占到了全国财政收入的一半。这也是财政史上，盐税占国库收入最大比例的时期之一。 169

除了官营盐业，刘晏还对全国的重要商品产销进行管制，把桑弘羊的平准、均输制度重新搬了出来。他在各地建立常平仓，相当于仓储和物流中心，设置了知院官，随时了解各种商品价格的动向，然后“贱增贵卖”，以获其利。《旧唐书·刘晏传》记载说，“他全面掌握了商品的供销动向，政府获得了重大的利益，而市场波动则得到了平抑，这是真正高明的治理之术”。中唐在“安史之乱”以后，没有陷入更大的乱境，与刘晏以果断的专营政策迅速改观了中央财政的状况有很大关系，因此，史家授予了一个桑弘羊式的评价：“敛不及民而用度足。” 170

历来史家对于那些主张工商管制的历史人物，都一般性地认为他们是重农抑商论者，譬如宋代大学问家欧阳修在《新唐书·刘晏传》中就说刘晏“排商贾”。其实，这是极大的误读，之所以管制工商，是因为桑

弘羊、刘晏等人比谁都明白工商对国家税收的重要性。

刘晏为政十分勤勉，大小政务无论轻重，都能在一日之内就做出决断。他上朝时骑在马上，心里还在筹算账目，退朝后在官署批阅文卷，常常是秉烛达旦。在他的精心打理下，代宗执政将近20年，经济元气日渐复苏。171

公元779年，代宗驾崩，37岁的长子李适即位，是为德宗。此时，中央财政已摆脱了窘迫的困境，按《新唐书·食货志》的计算，与“安史之乱”时相比，国库收入起码增长了15倍，治国者再燃削藩的雄心。李适是一个跟太祖父李世民经历很类似的少年英雄，20岁时就被父皇任命为天下兵马元帅，在前线与安史叛军决一死战。平叛之后，李适因功拜为尚书令，和名将郭子仪、李光弼等八人一起被赐铁券、图像被画在凌烟阁上。他登基之后，决意学习汉武帝，彻底切掉藩镇割据这颗大毒瘤。

然而，李适最终没有学成汉武帝。在财政上，他犯下的最大错误，就是在即位的第二年，听信谗言，居然处死了自己的“财神爷”刘晏。史载，刘晏死时家徒四壁，只有两车书籍和几斗米麦，天下为之喊冤。

刘晏被处死之后，专营政策并未更弦，不过由于后继者再无他的智慧和勤勉，便大大走样。

任何政权，当它以国有专营为经济政策之主轨后，一定会产生如同毒瘾一般的依赖性，其管制之升级往往是加速度的，甚至不以人的意志为转移。汉武帝时期如此，中唐之后的景象如此，后世历代，概莫出外。当政府从专营事业中尝到甜头以后，为了增加收入，就日渐变本加厉，欲罢不能。

在刘晏去世的两年之后，公元782年（唐德宗建中三年），朝廷宣布对酿酒业进行专营，下令天下酿酒产业均归官办，委派各州县官员综合管制，所有私酿者一律抓捕治罪。其后，冶铁、茶叶等产业也相继被收归国营。同时，针对走私者制定了极其严酷的惩罚政策，民间盗卖食盐二石，就要被处死。172

公元783年4月，朝廷又宣布征收两个新的税种，分别是“间架税”和“除陌钱”。

所谓“间架税”，实际上就是房产税，规定每栋房屋以两根横梁的宽度为“一间”，上等房屋每年每间征税两千钱，中等一千钱，下等五百钱；税务官员拿着纸笔算盘挨家挨户实地勘算；若有瞒报者，每隐瞒一间杖打六十，罚五十贯。而“除陌钱”则相当于交易税，无论公私馈赠还是各种商业收入，每贯征税五十钱，相当于百分之五的税率；若是以物易物，亦当折合时价按照相同税率征收；隐瞒100钱的，杖打六十、罚钱两千。173

为了足额征收，朝廷还出台了举报有奖的政策，凡举报“间架税”的，赏钱五十贯，举报“除陌钱”的，赏钱十贯。这一制度无疑是从汉武帝那个臭名昭著的“算缗令”和“告缗令”脱胎而来的，推行之后，民间怨声载道。就在新税种推出的半年后，公元783年10月，长安城里的部分士兵以“反对间架、除陌”为口号，发动哗变。

即便这样，德宗还是觉得武装削藩的钱不够用。有人就建议，应该向京城的富商们“借钱”，每户只能留下一万贯，其余全部“借”给政府，如此，只要搞掂十几二十个富商，国库就满了。还有人计算了一下，如果要对各路不听话的节度使同时动兵，每个月的开支约100万贯，如果有500万贯，可以支撑数月，大抵就够了。

于是，德宗下令在长安城内清查所有富商的财产，若有不从者以刑法伺候，长安令薛苹带着全副武装的军士，开着兵车，在各大坊市之中搜索，民众不堪忍受他的鞭笞，有当场上吊自杀的，整个都城乱成一团，好像被盗贼洗劫过了一样。这样搜刮一遍下来，得到了70万贯，德宗觉得不够，然后又专门对长安城里的钱庄进行了新一轮的清查，办法当然还是“拷索之”，结果，又拿到了140万贯，这才“鸣金收兵”。两次大行动共得210万贯，中唐期间每年最多铸钱32.7万贯，也就是说这两次“合法抢劫”一下子就搜走了六七年的货币发行量之和。174

这个一心要学汉武帝的唐德宗，学到了后者的铁腕强悍，却没有学到他的技巧智慧。他杀了“桑弘羊再世”的刘晏，导致在财政政策上强硬过度而缺乏灵活性，在军事上，他也没有找到自己的霍去病和卫青。

公元781年，就在处死刘晏的第二年，壮年气盛的德宗亲自在长安设宴犒劳征讨的兵马，打响了武力削藩的战役。各地节度使联合犯上对抗朝廷，中央军屡战不胜，甚至在两年后被攻破长安。德宗被迫出走，还下《罪己诏》，声明“朕实不君”，赦免了那些叛乱的藩镇，承诺今后“一切待之如初”。又历数年，叛乱的藩镇才分崩瓦解，叛乱平息。此后，灰心丧气的德宗再不敢轻言削藩，地方割据之势，此后再无改观。

中唐之后的100多年，与盛唐宛成对比，民间活力日渐丧失，国民经济再次陷入衰退循环之中。其情其景，几乎是历代末世所共见。试以两个政策为证。

一曰“和籴”。和籴的意思是指官府出资向百姓公平购买粮食，唐代建国之后，就推行这一政策。中唐以后，和籴往往通过各府县按散户配人的方法强制进行，不仅没有公正的价格，而且在购买时多以“杂色匹缎”充数，使民户又受到一层剥削。《新唐书·食货志》就明白记录说，宪宗即位之后，每当丰收之年，政府强买民米，比赋税还要严酷，“号为和籴，其实害民”。 175

一曰“白望”。长安城的东、西两市中，有一个特别的区域称为“宫市”，是专门向皇宫供应商品的地方，皇宫里的太监到这里购买商品，会有一些人充当“白望”，站在集市上左右张望，看到中意的商品，便以很低的价格收购之，有的时候，甚至“白取其物，不还其价”。《资治通鉴》中记录说，每当太监们出动，很多商贾都会“撤业闭门”。白居易在名诗《卖炭翁》中便生动地描述了一位卖炭老翁在“宫市”上被欺负的景象——“翩翩两骑来是谁？黄衣使者白衫儿。手把文书口称敕，回车叱牛牵向北。一车炭，千余斤，宫使驱将惜不得。半匹红绡一丈绫，系向牛头充炭直。”

除了“和籴”、“白望”之外，国有专营制度的流弊更是逼现无遗。在最重要的支柱性产业——盐业上，政府对民间的盘剥暴露得尤为显著。自德宗之后，有政府靠山的大盐商控制了食盐的产销，盐价年年上涨，官民矛盾空前突出，民间出现了武装贩盐的盐枭集团。

公元821年（唐穆宗长庆元年），当时国内最著名的文学大家、后世被列为“唐宋八大家”之首的韩愈专门上呈《论变盐法事宜状》，对食盐专营提出了异议。他详尽地比较了官卖与私卖的差异：

其一，私人卖盐，灵活多变，官府卖盐，受制度约束，死板呆滞。 176

其二，偏远地区，百姓稀少，官府卖盐得不偿失，不愿前去。一旦前去，难免让地方上干这干那，事虽不大，骚扰不小。这些弊病都是私卖时没有的。 177

其三，官营盐业，行政管理成本越来越高，盐税还没有征收到手，花费已是不少了。而且，事情一涉及官吏与百姓打交道，就必然有敲诈勒索的事发生。[178]

其四，在食盐运输的过程中，往往会发生强行摊派的事情，老百姓不堪其烦，宁可去赚私家的五文钱，也不愿意赚官家的十文钱。[179]

最后，韩愈对盐业专营给出的结论是两句话："不惟大失人心，兼亦惊动远近。"

韩愈在当时文名之高，无出其右，不过在官职上却不过是个国子监祭酒、兵部侍郎，也就是副部级官员，其上疏终于没有能够改变既定的政策。



▲韩愈

任何专营制度一旦执行时间持久，必然会出现寻租阶层和特权化，官商勾结形成权贵经济，势在难免。史书所载的晚唐富商，多与官家有着千丝万缕的关系，而政府最终之所得，必不如权贵商贾之所得。

生活在这一时期的大诗人白居易有一首非常著名的长诗《盐商妇》，

描述的就是当时的情形："每年盐利入官时，少入官家多入私，官家利薄私家厚，盐铁尚书远不知。"由此句可知，即便以支撑中央财政半壁江山的盐税而言，也是私家得大，官家得小，而从盐政制度的安排来看，这一"私家"显然非普通之人。进而在分析其原因时，白居易把矛头直指桑弘羊，认定这样的人物不但汉代有，当今也有："好衣美食有来处，亦须惭愧桑弘羊。桑弘羊，死已久，不独汉时今亦有。"

晚唐的官商一体已到了纲常败坏的地步，《册府元龟·将帅部·贪黩》记载，当时有个叫李泳的长安商人发财之后贿赂中央，竟然当上河阳节度使，成了一方诸侯，"贿赂交通，遂至方镇"。《太平广记·郭使君》也记载，一个目不识丁的富豪靠行贿当上了横州刺史。[180]

其次，由于藩镇割据这一顽疴在中唐之后从未彻底解决，中央的集权能力日渐薄弱。据《新唐书·地理志》资料统计，中晚唐时期全国共分15道，计316州，唐皇室能够实际控制的只有1/6左右。在这样的情形之下，中央与地方在专营利益上的争夺愈演愈烈，其中以矿业表现得最为突出。

刘晏治国时，把主要的精力放在盐业的专营上，矿业管理并没有得到同步加强，地方节度使、都团练使乘机抢占矿业之利的情况愈演愈烈，即便聪慧如刘晏也一筹莫展。志大才疏的德宗即位之后，宣布中央政府对全国的铜铁矿产资源拥有唯一的所有权，禁止地方政府插手染指。[181] 此令与他的武装削藩行动几乎同时推出，当即遭到各路节度使的抵制，始终无法落实，其拉锯长达半个世纪之久。

到了50多年后的公元836年（文宗开成元年），朝廷终于做出让步，宣布停止对各地矿业的统管，允许地方政府委派官员自主经营，不过必须向中央上缴一定的矿业之利。然而，地方上拿到合法的经营权后，再也不理睬朝廷，以致中央财政每年从矿利所得的收入非常可怜，竟还抵不上一个县的茶税。[182]

又过了10多年，到了宣宗时期，不甘利益旁落的朝廷又下诏书，重新规定由盐铁使统管各地矿业经营，可是由于中央权威已然弱势，这道命令很快就不了了之。

当种种财税政策无法执行之后，中央财政就变成了"讨饭财政"，最后沦落到要靠地方诸侯的贿赂才能维持的地步，出现了所谓的"羡余制度"。

"羡余"的意思是"地方政府收支相抵后的财政剩余"，其实就是在正常

财政上缴之外，节度使们对皇帝的特别进贡。《新唐书·食货志》记载，各路节度使，或新列税捐，或截取户部钱财，把所得的1/5或3/10进献给皇帝个人，其美名曰“羡余”，其实就是公开的行贿。宋代学者欧阳修对此评论说：“连天子都要干受贿的事情，那么，老百姓就更加的不堪了。”183

相对于国营资本和官僚资本的强势霸道，民间资本的流动也出现了日渐恶化的趋势。刘玉峰在《唐代工商业形态论稿》中具体陈述了中唐之后民间工商资本的五条出路：

奢侈消费——挥霍于衣食住行等日常生活，许多富商大贾衣必文采，食必梁肉，奢靡无度，表现出穷奢极侈的突出特点。晚唐时期，许多商人“恣其乘骑，雕鞍银镫，装饰焕烂，从以童骑，聘以康庄”。

交通权贵——以钱铺路，钻营为官。许多富商巨贾“高赀比封君，奇货通幸卿”，积极谋取政治利益。元稹在长诗《估客乐》中描述富商大贾们竭力经营官场：“经游天下遍，却到长安城。城中东西市，闻客次第迎。迎客兼说客，多财为势倾。客心本明黠，闻语心已惊。先问十常侍，次求百公卿。侯家与主第，点缀无不精。归来始安乐，富与王者勍。”到唐末懿宗时，用钱买官已是司空见惯。

购买土地——与汉代相似，靠工商致富的唐代富商大贾将大量资金用于购买土地，进行土地积聚，仍走着“以末汇财，用本守之”的传统路子。代宗年间，大臣李翱在一道策问中说，在30年里，天下田亩被豪商兼并了三分之一。到懿宗朝，已是“富者有连阡之田，贫者无立锥之地”。土地兼并愈演愈烈，使得社会财富的分配极端不平衡。

放高利贷——有唐一代，从唐太宗搞“公廨钱”之后，政府参与高利贷活动，私营高利贷也一直十分猖獗，富商大贾与贵族官僚纷纷以此谋求暴利，并自玄宗朝趋于剧烈。武宗在一则赦诏中指出：“如闻朝列衣冠，或代承华胄，或在清途，私置质库楼店，与人争利。”懿宗在即位赦文中也指出：“京城内富饶之徒，不守公法，厚利放债，损陷饥贫。”

囤积钱币——“安史之乱”后，富人的财富安全感越来越差，于是将大量钱币财富贮藏起来，造成社会货币流通的严重不足，朝廷多次下达“禁蓄钱令”，却成效不大。德宗时的陆贽就算过一笔账：过去一匹绢，可以换铜钱3200文，而现在一匹只能换1600文，绢贬值了一

倍，这不是因为税赋增加了，而是因为铜钱被囤积了起来，这种“钱重物轻”的现象，妨碍了商品经济的顺利发展。 184

由刘玉峰列出的上述5条出路可见，工商业利润基本上没有向产业资本转化，不存在积累放大的社会机制，而是进入到了消费市场、土地和高利贷领域，其后果当然是负面的。所以，到了中唐之后，经济治理就重现了两个周期性的大毛病，第一是土地的需求非常之大，土地兼并不可遏制，成为贫富差距拉大的“变压器”。第二是中央财政对资源管制的依赖度越来越高，终而造成对民间资本的压抑和剥夺，经济活跃度渐趋衰竭。两者相加，如果再遇上饥荒洪涝，就会引发财政总破产前提下的社会大动荡。

这几乎是中央集权制度在经济上的总反应。

随着国民经济的萎缩和衰败，此时的唐帝国已摇摇欲坠，中央权柄被宦官把持，地方藩镇气焰非常，民间经济则因管制政策的严酷而奄奄一息。

一斗盐终于逼反了天下人。

公元873年，关东大旱，千里焦裂，河南、河北先后爆发大规模的农民暴动，其领头者，正是贩卖私盐出身的“非法商人”王仙芝和黄巢。黄巢屡败官军，一度攻下长安，建立大齐政权。“王黄之乱”历时9年，中原狼藉一片，虽然终被镇压，却也消耗掉了唐朝的最后一点精185 气。唐末诗人韦庄曾创作长诗《秦妇吟》，其中描述长安的景象是：

“长安寂寂今何有，废市荒街麦苗秀……含元殿上狐兔行，花萼楼前荆棘满。昔时繁盛皆埋没，举目凄凉无故物。内库烧为锦绣灰，天街踏尽公卿骨。”

恍惚之间，万千繁华又成一帘残梦。

公元907年，曾经在黄巢部队中当过大将、后投降朝廷的朱温成了帝国的终结者，他篡唐自立，改国号为梁。不久，天下分裂，在其后的短短53年中，先后出现了5个次第更迭的王朝以及10个地方割据政权，后世统称之为“五代十国”。到960年，后周将领赵匡胤在陈桥发动兵变，建国号为宋，定都汴京（今河南开封），天下再度统一。

【企业史人物】妇人经商

2010年10月，在胡润发布的“全球百富榜”上，中国女富豪的上榜人数之多为全球之冠，在20位拥有10亿美元、白手起家的女富豪中，有11位来自中国。

如果将这一景象置于中国企业史中来参照观察的话，那当然是前所未见的。在过往的上下两千年间，到处是面孔模糊的商人，而若以性别来论，女性则更寥若晨星。

在史书记载中，最早、最出名的女商人是四川地区一个名字叫清的寡妇。司马迁在《史记·货殖列传》中，以寥寥76个字记录了她的事迹。寡妇清的家族从事的是“丹穴”业，也就是采炼丹砂，因掌握了独特的开采和冶炼技术，所以传及数代而不坠。寡妇清不但操持家业，还组织了私人武装以保卫家财。她生活的年代是战国末期到秦统一天下之际，正是天下鼎沸的乱世，而且秦朝崇尚国有化，对豪族大家动辄抄家灭族，可是却对寡妇清网开一面，秦始皇封她为“贞妇”，还专门修筑了一个“女怀清台”加以表彰。对此，后世史家猜测的理由是，秦始皇为自己修建陵墓，“以水银为百川江河大海，机相灌输，上具天文，下具地理”。当时所用的水银主要是用丹砂提炼出来的，因此，垄断了丹砂矿源以及掌握了独门技术的寡妇清便成了不可或缺的人才。 186

寡妇清到底是哪里人，一直颇有争议。司马迁笼统地说是巴人，晋人常璩在《华阳国志·巴志》中说她是巴郡枳县（今四川涪陵）人，《长寿县志》则认定她是长寿人。后世还有人推断她应该是重庆酉阳人，因为涪陵、长寿等地从来不藏丹矿，而酉阳县地是丹矿蕴藏带，早在商代就有采炼丹砂的文字记载。

女性经商最活跃的时期是在唐代，这不足为奇，因为连第一个女皇帝（武则天）也是在那时出现的。在当时第二大商业城市洛阳最出名的女商人叫高五娘，她也是一个寡妇，从事的竟也是冶炼业（黄白），据说她的容貌非常漂亮（“美于色”），先是嫁给了一个姓高的商人，后来再嫁给“李仙人”。因为钱赚得实在太多了，还被人告发惹上了官司——“后卖银居多，为坊司所告”。

在长江流域，最出名的女商人叫俞大娘，她生活在中唐的大历贞元年间（公元766～805年），从事的是造船业。唐朝有很多造船基地，主要集中在长江中下游和东南沿海一带，如宣（今安徽宣城）、润苏常（今江苏镇江、苏州和常州）、湖杭越（今浙江湖州、杭州和绍兴），以及南方的福州、泉州和广州。当时所造大船最多能载八九千

石，所谓“水不载万”，然而俞大娘造出来的航船却可达万石，是体积最大的。据说船上可以种花果蔬菜，驾驶船只的工人就有数百人之多，船员的生死嫁娶都可在船上进行。它航行在江西和淮南之间，每来往一次，就能获得巨利，这种船直接以“俞大娘”来命名。[187]

除了从事大规模制造业和航运业的高五娘和俞大娘，史书中还出现过不少女商人的身影。据《太平广记》等书的记载，她们所从事的商业买卖，大多与人们的日常生活消费品紧密相关，有以卖菜为生的“卖菜家妪”，“鬻蔬以给朝夕”，也有卖花、卖化妆品（“胡粉”）和经营餐饮业的。《唐代墓志汇编》中还提及过一位杨氏是种植业的高手，“经营财产，会陶公之法，固得水旱无惧，吉凶有资”。

女子经商之风自汉唐之后一直缕缕不绝，据《中国经济史》作者侯家驹的考据，“在北宋，妇女还从事茶肆、食店、药铺之经营，并作小贩、卖卦及牙人”。但是到了12世纪的南宋时，风气终于大变。当时出现了一股礼教运动，对女性的约束大大增加，那句著名的“饿死事小，失节事大”，就是由儒学大师程伊川说出来的，从此，女性被关在宅门之内，再也无法在商场上有所作为。

宋元之后的明清两朝，像寡妇清、高五娘和俞大娘这样的女中豪杰已成绝响。不过到了19世纪初的清朝后期，在南方却冒出来一个郑一嫂，她从事的是十分凶险的海盗业——在西方企业史上，海盗从来被看成是一群最原始的、具有契约精神的企业家。

郑一嫂原名石香姑，她皮肤黝黑但天生丽质，少女时是海船上的妓女，后来嫁给了南中国海著名的海盗郑一。郑一在广东沿海一带组成了一个海盗联盟——红旗帮。郑一嫂协助丈夫打理帮务，据说她曾习武，而且足智多谋，是海盗中少有的文武双全人才。

后来，郑一在一次海上抢掠活动中遇台风沉船溺死，他的义子张保仔接掌红旗帮。此人时年21岁，比郑一嫂小11岁，他们二人名为契妈契仔，实为同榻夫妻。用当世的眼光看，这应该算是一桩“姐弟恋”。

红旗帮是继明末清初的郑成功集团之后又一个著名的海盗集团。全盛时期，帮下分黑、白、黄、蓝、青五旗，拥有大船800多艘、小舟1000多只，盗众一度多达10万之众，据英国学者康士坦的《海盗史》记载，其规模在当时世界上堪称第一，竟大过著名的北欧海盗。以如此众多的船只和人数来看，红旗帮显然不仅仅是一群单靠抢劫为生的乌合之众，而更像是一方政经一体的自治力量，张保仔和郑一嫂的“帅营”设于大屿山，西营盘在太平山下，东营盘位于铜锣湾，成了香港地区的实际控制者。红旗帮专劫官船及洋船，曾劫掠英国东印度

公司商船，掳船主为人质，“得赎金万元及鸦片烟土和火药各两箱”。对于当地的民间船只，红旗帮则收取保护费，名目为“号税”、“港规”、“洋税”，“凡商船出洋者勒税番银四百元，回船倍之，乃免劫”。张郑二人“治军甚严”，制定的纪律包括“违令者斩、敢于专权者斩、私藏战利品者斩、临阵退缩者割耳示众、强奸女票（女人质）者斩”。由于条文清晰，数万海盗过的是有规有矩的非法生涯，红旗帮俨然是一家管理有序的海盗集团。

郑一嫂与张保仔的势力实在太大，引来朝廷的多次围剿。1808年，清军以8万两白银为代价，邀集英国及葡萄牙海军对红旗帮发动总攻击，张保仔被迫接受“招安”，官至从二品千总，任澎湖副将，郑一嫂授诰命夫人，至是，粤东一带海盗活动平息。1822年，张死于任上，终年36；郑一嫂则定居澳门，开设赌场，得享天年，如果从渊源上来看的话，她还是澳门赌博产业的开山鼻祖。

从有关资料看，郑一嫂活着的时候就已经是一位全球知名的人物了。1836年，一位西方学者写作《全球海盗史》，其中专门有一节记述郑一嫂的事迹，作者还配了一张图，图中的郑一嫂，着衣裙外罩盔甲，戴形如选美冠军加冕桂冠的头盔，右手持弯刀、左手执匕首，右手作势砍向被她迫退的官兵，图像不三不四，根本没有中国女性容貌和体态的痕迹，衣着更不伦不类。

郑一嫂一生积财无数，却没有传承的记录，因此，迄今在粤海一带的民间仍然传说着很多有关张保仔与郑一嫂的宝藏故事，传说香港有五个张保仔藏宝洞，分别位于长洲、南丫岛、赤州、交椅州和香港岛，其中以长洲西南面的张保仔洞最有名。

第九章　虚弱的繁荣

欲得官，杀人放火受招安；

欲得富，赶着行在卖酒醋。

——宋·谚语 188

中国史书向来有“暴秦、强汉、盛唐、弱宋”的“公论”。宋朝被认为是历史上最软弱的一个王朝。它的疆域面积比汉唐都小，长期受北方蛮族的侵扰，开国160多年后，首都汴京被攻破，连皇帝和太皇帝都被抓走了，朝廷偏安到长江以南的临安（今浙江杭州）又苟延残喘了100多年。钱穆对宋代的评价就非常之低，认为“汉唐宋明清五个朝代里，宋是最贫最弱的一环，专从政治制度上看来，也是最没有建树的一环”。

不过，宋之“弱”却有它妩媚的一面。

这是史上最温和的一个政权。宋代理学家程伊川曾总结“本朝超越古今者五事”，一是“百年无内乱”；二是开国之后的四位皇帝都比较开明——“四圣百年”；三是改朝换代的时候兵不血刃，没有惊扰民间——“受命之日，市不易肆”；四是100多年里没有诛杀过一位大臣——“百年未尝诛杀大臣”；五是对周边蛮族采取怀柔政策——“至诚以待夷狄”。这五件事情或有夸张的地方，但离事实不远，特别是第一条和第四条最为难得，由此可见，宋代确实是别开生面。

北、南两宋加起来300余年，比之前的隋唐和之后的元明清都要长，对外委曲求全，对内温和文治，18位皇帝中没有出现一位“铁血大帝”，这也算是“超越古今之事”。宋太祖赵匡胤黄袍加身之后，当即实施了体恤民间的减税政策，宣布大幅减免国内所有关隘的关税和商税，官兵不得扣留旅行者，不得任意搜索民众的包箱，政府所征收的税赋要公开张贴在官府的大门上，不能擅自增加或创收。 189

在产业经济上，造成宋代工商繁荣的一个重要事件是水稻的引进。

水稻原产于亚洲热带地区，五代及宋代初期，香巴王国（今越南北部）的占城稻被广泛引入长江流域，它一年可有两熟，甚至三熟，而且产量比一年一熟的小麦要高一倍，从而引发了一场“粮食革命”。据《宋代经济史》作者漆侠的计算，宋代垦田面积达到了7.2亿亩，南方水稻亩产约353市斤，北方小麦亩产约178市斤，无论是面积还是亩产都远远超过前代。 190 自水稻被广泛引进之后，适合种植的江南

地区终于确立了经济中心的地位，“苏湖熟，天下足”这一谚语就诞生于这一时期。

粮食产量的剧增，使得“中国硕大的沙漏倒转了”。[191] 宋代人口出现急速增长的趋势，开国初年，全国人口约5000万人，到200年后的公元1200年已经超过1亿，这是人类历史上第一个亿级人口的庞大帝国。[192]

发生在10世纪的这场“粮食革命”，对中国历史演进的意义非同小可。从此之后，统治者失去了对外进行土地和人口掠夺的“刚性需求”，与汉唐相比，宋人的“血性”明显不足，“弱宋”之论由此而生。这一特征投射在社会制度上，就是国家的成长路径不由自主地趋于内生化，“稳定”的意义第一次决定性地大于“扩张”，其后的制度变革均以此为思考起点。

如果放到全球经济史的大背景下，我们则可以看到，欧洲类似的“粮食革命”发生在16世纪中期，西班牙人和英国人从美洲引进了马铃薯、玉米，从而解决了粮食问题，进而出现人口大爆炸，并最终推动了资本主义的萌芽。农业革命是其他一切革命的前提，魏斐德在《世界历史背景下的中国》一文中认为，中国在农业上的早慧，使得“欧洲发展到它早期现代化的程度时，中国早于它400年就达到了那个水平”。[193]

长期的政权稳定、温和的执政理念、粮食产量的倍数增长以及人口的膨胀，为工商经济的繁荣创造了无比宽阔的市场空间，其结果就是，宋代的文明水平达到前所未见的高度。

清末学者王国维认为：“天水一朝人智之活动与文化之多方面，前之汉唐，后之元明，皆所不逮也。”当代国学大师陈寅恪也说：“华夏民族之文化，历数千载之演进，造极于南宋之世。”[194] 中国古代的“四大发明”，除了造纸术之外，其余三项——指南针、火药、活字印刷术均出现于宋代。台湾学者许倬云的研究发现，“宋元时代，中国的科学水平到达极盛，即使与同时代的世界其他地区相比，中国也居领先地位”。宋代的数学、天文学、冶炼和造船技术以及火兵器的运用，都在世界上处于一流水准。宋人甚至还懂得用活塞运动制造热气流，并据此发明了风箱，它后来传入欧洲，英国人根据这一科学原理发明了蒸汽机。[195]

宋代企业规模之大，超出了之前乃至之后的很多朝代。以矿冶业为例，徐州是当时的冶铁中心，有36个冶炼基地，总计有5000～6000名工人。信州铅山等地的铜、铅矿，“常募集十余万人”，昼夜开采，

每年的产量达数千万斤。诏州的铜铅矿区也有超过10万人常年从事开采业。首都汴京是兵器制造中心，拥有军匠3700人，作坊工人5000人，再加上配套人员，总数也将近一万，是当时世界上独一无二的“万人工厂”。据经济史学者哈特韦尔的计算，在1080年前后，中国的铁产量可能超过了700年后欧洲除了俄国以外地区的总产量。另外，罗伯特·浩特威尔的研究也表明，在11～12世纪，中国的煤铁产量甚至比工业革命前夕的英国还要多。

宋代商品经济的繁荣远非前朝可比。为了促进流通，宋政府取消了汉唐以来的很多禁令，比较重要的有四条：其一，商品与铺号不再集中于政府指定的官市，居民区与商业区可以混杂，不必分开，居民被允许自由地向街开店，这使得流传千年的坊市制度成了历史；其二，取消了宵禁制度，百姓可以在夜间出游、做生意；其三，取消了对集市的行政性限制，大量非法的“草市”、“墟”终于得到政策上的认可；其四，放松了价格管制，任由市场波动决定。我们可以认定，近一千年来中国商业流通的运营模式在此基本定型。



▲《清明上河图》局部（明）仇英摹本

这些政策无疑对工商贸易的刺激是空前的。汴京是当时世界人口最多的城市，它的面积约34平方公里，比唐长安城要小，但是人口总数却达到140万左右，密度之高非常惊人。城内有8万多名各类工匠以及2万多家商店，每日车水马龙，挥汗成雨。流传至今的名画——张择端的《清明上河图》就以生动而细致的笔触定格了当时的繁荣景象。

宋代对商人阶层的认知有了极大的进步，可谓情势大变，其地位不再像前朝那样低贱。诸如不得穿丝绸衣服、不能骑马乘车等规矩早已废除，商人及其子孙不能参加科举和当官的禁令也不再执行，人们不以经商为耻。在经济思想上，南宋出现了以叶适为代表的永嘉学派，他们反对“重本抑末”，讲究“功利之学”，认为“既无功利，则道义者乃无用之虚语”，主张“通商惠工，以国家之力扶持商贾，流通货币”。

法国学者谢和耐断定：“从11世纪至13世纪，中国社会的总体结构逐渐发生变化，在上层精英和民众集团之间，一个极不相同又极其活跃的阶层出现了，并开始占据日益重要的地位，这个阶层就是商人。这股新兴的势力慢慢地削弱了中国社会的基础。从这个意义上，在宋代时期尤其是在13世纪，透出了中国的近代曙光。”196



▲纺车图，纺织是宋朝民间最常见的生产劳动

在工商体系和企业治理结构方面，宋代确乎出现了如谢和耐所说的近世的特征。

国内外的经济史家用大量史料证明，宋代日趋精细的工商体系的完善是世界第一的，具有比同时期欧洲更高的发达程度。傅衣凌曾描述说：“举凡大商业所需要的许多配备和机构，差不多都一一完成了。

详言之，在商人中，出现了坐贾、客商、牙侩等，各产业部门都有他们在活动。大规模的联号组织也已出现。随着商业的发达，为了便利大商业的进行，像货币金融及其他的辅助机关——塌房、廊房、堆垛场、柜房、钱铺、金银铺、兑房、寄附铺、交引铺等机构，以及商业经营上所必要的簿记、商用数字、珠算等，亦无不出现于这一时期，较之同时代的欧洲商业有极大的进步。”197

宋代的商人行会比唐代数量倍增，而且更有组织性，势力也更为庞大，他们可以垄断一地的市场，并拥有商品的定价权。据《宋会要辑稿》记载，首都汴京的很多行业被行会所控制，外地商人把商品运进城内，自己不能定价出卖，必须首先乞求当地行会为之定价。1072年（熙宁五年），朝廷发布了一份诏令，大意是："天下的货物到了京城后，多为大商贾所限制，利益被盘剥，至于那些小商小贩，更是被限制了获利，很多人因此穷窘失业。”198 按当时制度，政府向民间收购商品时，其价格也必须由官府与行会的行头们共同商定，每月三旬，每旬一评，叫作"时估”。

南宋人吴自牧所撰写的《梦粱录》中描述了当时米行的景象，从他记录的情况看，在粮食流通领域里出现了十分细致的社会化分工。米行从粮食收购、运输、接货，到定价、批发、搬运、零售直到结算支付货款等，都有专人负责，成龙配套，井井有条，形成极为严密的组织系统。一个城市里的米市行会控制了该城的粮食供销及价格波动，外地商人不得擅自在这里卖粮。

中国史学界有一个公论是：以民营工商业而言，其平均规模至宋时已达到最高峰，宋以后，许多行业反而是规模愈来愈小。

宋代出现了中国企业史上的众多制度创新，其中包括：资本的所有权与经营权已有分离，第一批股份制合伙公司诞生；世界上第一张纸币——交子出现；定金制度得到广泛的运用，以及职业经理人阶层的萌芽等。

股份制合伙公司是在宋代诞生的——这一史实由日本学者在20世纪中期首先发现，斯波义信在《宋代商业史研究》一书中指出："中国的个别资本的集中以'合股、合伙'的形式典型地表现出来，其萌芽形态业已产生于宋代的'合本'、'连财合本'、'斗纽'等惯行中。”199

《宋会要辑稿·食货》记载了当时合伙公司的基本模式："一些富豪联

合在一起，共同经营并遵守同一规则，就叫作斗纽，这种情况比比皆是。其规则如下：以10个人为一个组织，各人出的钱从50万到10万不等，大家约定以10年为期，富豪轮流负责经营，在每岁岁末清算之后，即换下一位富豪，所得利润大家按比例分配，而本钱仍然在那里。”从这段记载可以看出，这是一种典型的股份制合伙公司，它在当时被称为“斗纽”。 200

宋代学者秦观在一篇铭文中记载了泉州商人林昭庆的事迹，此人与数位同乡合股经营，在福建、广东到山东的沿海航线上经营，时间长达数十年，成为巨商。 201

北宋名臣包拯还曾提到过一种叫作“带泄”的合股模式：在海边做买卖的人中，有不少是本钱不多的中小富户，他们没有能力独立组成合伙公司，就参股于相熟的大海商，少的十来贯钱，多的百来贯钱，等到海外货物买回来后，按比例分配所得，往往有数倍的利润。 202

一个特别有趣的细节是，这种公司模式还出现在了当时的数学著作中。南宋数学家秦九韶在著名的《数书九章》中设计了一道算术题，大致意思是：甲乙丙丁四个人一起合作出资到海外做贸易，各人所出的本钱不同，有的是金子，有的是银子，有的是盐等，他们之间还互有假借。海外归来后，购买到的商品有沉香、胡椒和象牙，那么，他们各应该得到多少回报？这道算术题在今天看来也颇复杂，表明在当时，这种“合本”经营的方式已经相当普遍，深入民间。 203

从众多的零星史料可以发现，宋代的合资经营活动大量出现在东南沿海一带从事海外贸易的商人中。这与外贸的特征有重大关系：出海经商需要的本钱大、航运时间长而且有巨大的风险性，当然也有惊人的暴利回报，所以，商人们需要也愿意联合起来共担风险、分享利益。

这一规律不但在中国如此，在全球其他国家也是同样。在世界经济史上，学者们普遍承认股份制公司模式的出现与海盗及远洋贸易有直接的关系，而最早的股份有限公司制度正诞生于有“海上马车夫”之称的荷兰，即1602年成立于阿姆斯特丹、从事海外贸易的荷兰东印度公司。

因此，从时间上来看的话，宋代的“合本”企业比欧洲的同类企业起码要早500年。

除了合股经营模式之外，纸币“交子”的发明也是一个重大的经济事件。

纸币的出现是金融信用达到一定程度之后的产物，它基于两个前提：长期和平的社会环境以及民间契约信用的建立。早在晚唐的8世纪初期（唐宪宗，公元778～820年），社会上出现了“飞钱”，当时商人外出经商携带大量铜钱有诸多不便，便先到官方或有信用的富商之家开具一张凭证，上面记载着地方和钱币的数目，之后持凭证去异地提款购货，此凭证被称为“飞钱”，这实际上是一种汇兑业务，也可以被看成是清代票号业务的前身。 204



▲宋代纸币——交子

到了10世纪末期，工商业非常繁荣的益州地区（今四川成都）出现了私人印刷发行的纸币，它用桑树叶纸印制，称为“楮纸券”或“交子”，那些从事交易业务的店铺称为“交子铺”，就是私人银行的雏形，当存款人提取现金时，每贯付给铺户30文钱的利息，即付3%的交易费。宋真宗景德年间（公元1004～1007年），担任益州知府的张咏对交子铺进行了一次整顿，指定由王昌懿等16户富商“特许经营”，这是政府干预私人银行业务的前兆。到了1023年，宋仁宗天圣元年，中央政府在益州设立交子务，以本钱36万贯为准备金，首届发行“官交子”126万贯，准备金率为28%，政府还专门设立了印刷交子的抄纸院，“以革伪造之弊”。在“官交子”出现600多年后，欧洲的英国政府第一次发行了官方纸币——英镑。

交子的发明，表明宋代工商贸易和金融活动的空前繁荣。与此相关，定金制度和期货贸易也出现了端倪。

南宋人黄干记载说，世间做买卖者，没有不预先留下货钱以为定金的，他称之为“定钱”。[205] 在四川一带，茶商向茶农收购茶叶时，都是在前一年的秋冬就预先谈定价格，先支付定金，所谓“秋冬先放茶价”。大学者苏辙在自己的笔记中也对此有过记录，并说这是当时的“客旅体例”。

因为有了定金制度，还出现了包销垄断的案例。福建荔枝自汉唐之后就闻名天下，蔡襄在《荔枝谱》中记录，每当花开季节，商人们就从长势来预判来年的收成，然后用“立券”（签订契约并支付定金）的方式，将荔枝全部包销，从而垄断了长途贩运和出口贸易，这种做法促进了专业化的生产和销售，福建荔枝远销到日本、新罗（今朝鲜）及印度等地，同时也让商人和农户都赚到了钱，出现了“商人贩益广，而乡人种益多”的景象。这是企业史上第一次有关期货交易的记录。[206]

另外一个新景象是，职业经理人开始集体性地出现，这也是隋唐所未见的。

《夷坚志》中讲述了一个很生动的故事：枣阳（今湖北枣阳）有一个叫申师孟的人，以善于经商而闻名于江湖之间，住在临安的大富商裴氏三顾茅庐把他请来，交给他本钱10万贯，任由他经营投资。三年后，本钱翻了一番，申师孟就把钱押送到裴家，过几年，连本带利增加到了30万贯。后来，裴老爷子去世了，申师孟赶回临安吊丧，将所委托的资本全数交回，老裴的儿子把其中的3/10分给了申师孟，大约是银二万两。[207]

在宋人笔记中，申师孟这样的人物一般被称为“干人”，他们自己的财产不多，以为大族世家理财而存活。《夷坚志》还记载了处州（今浙江丽水）地区有一个叶姓家族，世代为当地的大家族管理邸店——兼仓储、交易和旅店于一体的综合性场所，类似于现在的ShoppingMall——也就是专业的经理人家庭。[208] 一些大家族在家训中还专门告诫后人，要选择有经商才干，同时个性淳厚、爱惜财物的“干人”来为自己打理资产。[209]

有宋一代的工商经济如此发达，那么，后世读者必然会有如此一问：在此等如花锦绣的盛世之中，到底出现了哪些名声显赫的大商贾呢？

答案是：没有。一个也没有。

宋代留存至今的史料绝不旷乏，而且宋代文人有写笔记的好习惯，稍有离奇、异常之事都会被记录在案，所以，若有巨商出现，想要隐身遁迹是万不可能的。当代一位宋史学者、写过《两宋财政史》的汪圣铎做过一件事情：他检阅大量正史、笔记等史料，试图找到有名有姓的宋代商人，以写成一部《宋代货殖列传》。但一番海索之后，他却空手而出。在《寻找宋代大商人》的短文中，汪圣铎记录了自己的努力。

据他的考据，宋代知名度最高的商人是朱冲和朱父子。《宋史》为朱立了传，不过入的是《佞幸传》。朱冲是一个穷汉出身的小军官，级别是三班奉职（无品，大约相当今天的连排长），后来因卖药成了暴发户。他的儿子朱则官运亨通，一直做官做到节度使。朱家的真正发迹，主要还是靠当官。

汪圣铎又想，“北宋太宗、真宗时曾打击过豪强，豪强当中是否有大商人？一查，宋太宗时打击的豪强青州麻氏，本人是做官的，这个家庭似乎未见同商业有联系。宋真宗时打击的豪强李益是‘长道县酒场官’，钱是不少，放高利贷很多，然而也不像是商人。依次找下去，发现宋代豪强多是有官人或官员家属，偶尔有个把土财主，商人却没找到”。

接着，他想到近代盐商最富，宋代盐业也很活跃。于是，他反复查阅《宋会要辑稿·盐》，只找到二位有名姓者：北宋的康喜、南宋的吴傅。可惜两人各只出现一次。文中完全没有言及其资产数量，也没有在商人群内的地位，甚至连他们的籍贯等都未言及。查别的书，也是

毫无线索。南宋洪迈又记述了关于盐商阎大翁的传说。称阎大翁“居鄱阳。以贩盐致富，家资巨亿”。然后讲他如何信佛，投资建佛阁，却没有讲他如何经营盐业。再查其他文献，杳无踪迹。

在考察宋代皇室女子出嫁时，汪圣铎“终于遇到了二位大商人”，一是帽子田家，一是大桶张家，“然而不幸：关于帽子田家，记载仅一处，关于他的经营规模、雇工数量等，一无所知。关于张家记载有二三处，但有价值内容也很少。只是知道他卖酒，兼营高利贷。连开了几处酒店、酒楼都无从查考”。汪先生的“人肉搜索”功夫算是用到了家，甚至连大理学家朱熹的外祖父祝确都被“挖”了出来，“我发现朱熹的外祖父祝确可能是个商人，据朱熹自己说：‘新安祝氏世以赀力顺善闻于州乡，其邸肆生业几有郡城之半，因号半州。’但朱熹却没有言及祝确经商之事。除了朱熹自己讲之外，似未见别人提起祝确，大约知名度很低”。

最后，汪圣铎发出的感慨是：“我寻找宋代大商人的路走得好苦，找到的大商人或者不够大，或者没有事迹，甚至不少连完整的姓名都搞不清。跟先秦的吕不韦、子贡、范蠡如何能比。”

那么，为什么在一个空前的工商盛世，却找不到著名的巨商大贾？财富到底聚敛到哪些人和利益集团的手中了呢？

这是宋代经济史上一个最让人吃惊的悬疑。

悬疑的答案埋在那个老地方——政商关系及因此而形成的经济制度。

我们接下来要讲述的，就是“弱宋”的另外一面——宋代的中央集权制度在汉唐的基础上进一步得到强化，经济层面上的国有专营程度有过之而无不及，同时，宋代的官商经济达到巅峰，社会财富向政府和官商集团猛烈地聚集。

宋太祖登基之后，为了吸取晚唐教训，首要解决的问题当然还是藩镇割据这颗毒瘤。他没有采用杀戮功臣或武力征伐这些暴力方式，而是戏剧性地“杯酒释兵权”——在一次酒席之上，太祖对石守信、高怀德等跟他一起打天下的老军头们大叹当皇帝的难处，晓之以利害，动之以利益，让他们主动上缴了军权。从此，中央牢牢地掌握兵权，并确立了“文人治军”的原则，从汉唐以来一直困扰朝廷的藩镇割据问题得以冰解，自宋到明清的1000多年，地方挑战中央的能力大大减弱，这

一方面开创了“百年无内乱”的升平局面，另一方面也造成地方自治的空间几乎丧失和中央财政负担的陡然增加。

与前朝相比，宋王朝对财政的需求是最大的。帝国的正规军总数常年维持在140万人左右，其中拱卫首都汴京的禁军就达80万之众——《水浒传》中“豹子头”林冲的官衔为“八十万禁军教头”，其80万之数竟非虚指——中央因此背上了沉重的军备支出包袱，而且，随着北方边关侵扰的加剧，累年还有增加。据史载，在1065年（宋英宗治平二年）这一年，国家收入为1.16138亿贯，预算内支出为1.2034亿贯，临时支出0.1152亿贯，财政赤字为0.1573亿贯，这一状况被后世学者批评为“冗兵”、“积贫”。南宋朱熹就指出，“自从削藩之后，地方的财政收入大多上缴中央。开支捉襟见肘，都是因为要养兵。常年的军备支出占到了整个财政收入的八成，其余可用的钱，只占两成”。[210]



▲宋代货郎

所以，中央不得不加紧聚敛财富，与民争利势成必然。

从现有资料看，宋代国有专营的种类之多，范围之广、资本金额之大，都是超越前代的，凡是主要商品，几乎全在国有专营之列，包括茶、盐、酒、醋、矾以及外贸所得的香药、象牙等，这些商品都有三个鲜明的共同特点：资源性、必需性和暴利性。

允许民间经营的商品则包括：针线、服装、肉食、儿童玩具等，这些商品也有三个鲜明的共同特点：经营分散、不易管制、利润微薄。

也就是说，国有资本与民间资本在产业上的“楚河汉界”，在宋代就完全分割形成了，这一传统衍续到了今天。这也就可以解释汪圣铎的那个疑问了：为什么在工商如此繁荣的宋代，却无法诞生司马迁在《货殖列传》中记载过的那些巨商？

在确立了严格的国有专营制度之后，宋代对违法进入禁榷领域的民间资本采取了十分残酷的政策。宋太祖一方面大幅度减税轻赋，同时发布法令，商人私自贩运矾超过一两、私自销售矾超过三斤者，处死；煮碱达到三斤者，处死；私自酿造酒曲达15斤者，处死；贩运私酒运进城达三斗者，处死；私自贩盐十斤者，处死。对于茶税，则规定每一贯钱都要上缴给中央——“茶利自一钱以上皆归京师”。

此后的历代皇帝都一再重申有关禁令，在这一方面可谓是不遗余力。《宋史·刘蟠传》还记载过这样一个故事：转运使（掌管地方财赋和漕运的长官）刘蟠接受皇命巡查淮南地区的茶叶专卖工作，当地私自贩茶的民众很多，刘转运使就骑着一匹瘦马，假装成商人，到民众家里去购茶，民众不疑，拿出茶叶给他，此时，立即有人破门而入，绳之以法。

当国有专营的“围墙”被高高地筑垒起来之后，接下来的问题就是：如何经营这些被垄断起来的资源？宋代的办法是两个，一是公开允许官员经商；二是对民间商人进行授权经营。

在历代开国皇帝中，唯一公开放纵乃至鼓励官员经商的，就是宋太祖赵匡胤。

宋朝立国之后，官员的收入很低，县令的月薪只够买10斤羊肉，其中2/3还折算成茶、盐、酒等生活必需品，因此王安石曾经评论说，“现在的官吏俸禄太低，家里的人口稍稍多一些的，如果不经商务农，都没有办法养活下去”。[211] 低薪不足以养廉，这是举世公论，唐代的时

候，李世民想出了“公廨钱”这个怪招，宋代没有这一制度，所以，官员们就只好自开门庭了。

同时，因为观念大开，士大夫不再以经商为耻。清代学者沈描述宋代的这一社会风尚变化时说：“（宋代的）士大夫兼营经济事业，才能够养家，这是与以往完全不同的地方。当官的与平民争利，而没有当官的书生又必须先有农商之业，有了养家糊口的金钱，才能够专心于科举考试。于是，工商业急速发展，商贾的势力越来越大。一个家庭之中，父亲和兄长经营工商业，子弟们则专心读书，以求仕途上的进步。自古以来有四民分业的规矩，现在四民不分，古代士人的子孙世代为士人，现在，商人的子孙才能够成为士人，这是宋代之后直到明清，最大的变化。”212

这段评论可谓是非常的精到，它其实指出了一个十分重要的事实：中国的经济形态，由先秦到汉初是贵族经济，演进到东汉至魏晋南北朝，成了世族经济，进入隋唐之后，日渐呈现出“士商合流”的趋势，到宋代，终于定型为士绅经济，历**1000**年左右的演进至此，其后再无进步。这三种经济形态从本质上来说，都是官商经济。

台湾学者全汉升对宋代经济史有深厚研究，在《宋代官吏之私营商业》这篇论文中，他用大量史料证明，宋代官员利用国有专营制度，以公为名，行私之实，蔚然成风。据全汉升的考据：在茶业方面，“宋代私卖茶的官吏，以主管茶政的人为多”，“宋代边吏常常私营茶叶”；在盐业方面，“宋代官吏私营盐业之风甚盛，其经营者不但有地方官，更有主管盐政的当事人，而且包括当时的宰相及将帅等”；在酒业方面，“北宋官吏私营酒业的风气，以仁宗时为最厉害”，到了南宋，连全国最高财经长官、资政殿大学士叶梦得都私开酒肆；在木材业方面，“当时的达官贵人多半遣人至陕西秦、陇间购买竹木，免税运回汴京，高价出卖，以取厚利”。

全汉升还总结出了官员经商的六个“特异的地方”，包括：以公款做资本，以公物做商品或商品原料，以官船贩运，利用公家的劳动力，籍势贱买贵卖或加以垄断、逃税。这六点当然是古往今来所有官商经济共同的“特异的地方”。 213

权贵资本的泛滥同样体现在土地上，与汉唐不同，宋代是一个“不抑兼并”的王朝，对土地兼并采取了放纵的政策，因此，权贵家族——所谓“官品形势之家”——占据了天下一半的土地，一个郡县之中，五到六成的土地及财富集中在少数官宦家族手中。

正因为有如此蓬勃且放肆的权贵经济，所以，宋代高官中的巨商不胜

枚举。赵匡胤最重要的谋臣、号称“半部《论语》治天下”的宰相赵普，就靠经商大发其财，他在京师及主要城市广设邸店，以谋巨利，有人多次告他的御状，赵匡胤总是一笑置之。[214] 汪圣铎考据出的“宋代知名度最高的商人”或可谓“北宋首富”朱，正是靠公私通吃而发家的，当时是宋徽宗时期，这位写得一手好书法的皇帝痴迷于奇花异石，朱就奉皇命到江南一带搜求花石，用船从淮河、汴河运入京城，号称“花石纲”。这一搜求行动连年不绝，百姓备受其苦，导致江南一带的中产之家几乎全都破产，甚至卖子鬻女以供索取，后来在浙南爆发方腊起义，即以“诛朱”为号召。朱后被皇帝处死，没收家财，金银细软不计其数，单单是名下的田地就有30万亩之多。

对于官员经商，赵匡胤放得最宽的竟然是带军的将领，史书上说，太祖拉拢和控制各路高级将领的办法，就是让他们靠经商来发财。

石守信是赵匡胤帐下最宠信的大将，“杯酒释兵权”时，第一杯酒就是请他喝的。被夺去兵权后，石某就专心于发财一事，《宋史·石守信传》说他多次出任各地的节度使，“专心赚钱，积累财富以巨万计”[215]。他和儿子石保吉曾经动用全副武装的军队为自己运粮营利。[216]

宋初还有一位大将李汉超，常年镇守关南，朝廷给他充足的军饷，还经常予以奖励，可是这位老兄仍然私自经营各类禁榷的专卖商品，还逃漏税金。有人告到朝廷那里，赵匡胤让他把私自经营的数目全部报上来，然后大笔一挥，免除了所有的关税。此后，诸将效法李兄，终不可遏。这样的故事光光鲜鲜地出现在史书中，当然让后人瞠目结舌。

如果说官员经商是一次体制内的权贵狂欢，那么，政府对民间商人的“授权经营”则是官商经济的另外一翼。

在国有专营体制方面，汉、唐两代政府主要实行了两种经营模式，一是桑弘羊式——成立国营企业加以垄断经营，二是刘晏式——国家控制资源，以定向授权的方式向民间开放。到了宋代，则在牌照制度上又有了创新，在当时有两种模式，一曰“买扑”，一曰“钞引”。

“买扑”类似后世的招标承包制，从字面上看，“买”即为买卖，“扑”即为竞争。政府拿出一块资源，向民间公开招标，价高者得。招标办法有很多种，最普遍的是“实封投状法”，也就是现在的暗标制，具体做法如下：官府在闹市区招贴榜单，写明拍卖的内容，任何民众都可以

投标，大家把标的写在纸上，投进一个箱子里，过若干天后，公开唱票，投标价格最高的人中标，如果有两个人价格相同，先投标的人胜出。一般而言，承包期限为三年，中标者需每年缴纳一次承包款。[217] 除了这种暗标制，还有明标制，时称“明状买扑法”，那就是大家公开喊价，高者得之。在宋代，实行“买扑”的产业很多，如酒、醋、矿场（坑冶）等，甚至连河渡的税收也进行公开拍卖。

在《宋会要辑稿·食货》中有过这样的一段记载：公元1034年（景祐元年），朝廷下令各地的酒业买卖允许私人承包经营，因为这一业务的承包额较大，必须有10户以上的商客联合起来才可以竞标，而应标者先要把自己的优质资产，主要是闹市中的店铺拿出来抵押，并预交一年的承包款。[218] 从中可以看到，在宋代，资本的所有权与经营权已有分离，合伙制有了有限责任制的某种萌芽，合伙也形成了区别于合伙者个人的团体性。

“钞引”类似于后世的特许经营制，主要出现在暴利性较高的盐业，它是对刘晏盐政的进一步完善，简而言之，就是商人先向官府缴纳一定数量的钱物换取凭证，时称“交引”、“盐钞”，拿凭证到指定机构支取食盐，再到指定地点销售，一个比较普遍的比例是，商人交银4贯800文买1钞，凭钞到盐池领盐200斤。官府对盐商的销售区域范围进行严格的管制，所有的食盐都必须被装进官府统一制作的“盐袋”，盐商到仓场装盐时不得自己封口，贩运到指定销售地区后，还须由当地税务“验引验封”，食盐销售完毕后，盐袋必须在5天之内缴纳当地官府，在官员的监视下烧毁。

因为食盐是农业社会最重要的民生必需品，获得经营权的商人就如同得到了一笔财富，所以，“盐钞”成了一种硬通货——以盐为本位的“类货币”，在当时就出现了以买卖盐钞为主的各类交易市场——专业商铺、交引铺和买钞场。后世把货币称为“钞票”，始自于此。

“买扑”和“钞引”的诞生，是工商经济发展的一个制度性进步，它使得政府在获得垄断性利润的前提下，开放流通和开采领域，激活了市场的能量，宋代民间工商业的繁荣与此大有关系。

不过同时，它又是一种十分典型的官商经济，处在被授权地位的民间商人集团彻底丧失了对重要产业的控制权，国有资本在关系到国计民生的支柱性产业中牢牢地掌握了资源权、定价权和分配权，宋史学者姜锡东证明，“钞引制度之下的盐商很不自由，政府仍然程度不同地介入和控制其批发、运输、销售诸环节，从而使盐商的赢利活动和赢利比率大受限制”。[219]

更为关键的是，这种定向授权的方式营造出了一个巨大的寻租空间，众多学者的研究表明，那些能够获得“买扑”和“钞引”的商人大多与官府权贵有千丝万缕的关系，有很多甚至就是官员的直系亲眷或属下。

由以上叙述，我们可以得到两个重要的结论：

其一，宋代的经济制度创新是前朝所未见的，它在宏观经济、产业经济乃至企业制度方面都出现了重大演进，大一统中央集权制度下的工商制度建设，在此时基本定型。宋代的官商经济模式已经实现了“标本化”，其后1000年，无非是这一“标本”的极端化和恶劣化。

其二，到12世纪末，中国人口超过1亿，成为地球上第一个亿级大国，也是从此之后，科技创新几乎停滞，“四大发明”全数在之前出现。布罗代尔对此的解释是，“人口的众多导致了中国不需要技术进步”。但这显然是不完整的，一个更重要的事实是，帝国出于统治的需要，实行了大陆孤立主义政策，产业革命再无动力。美籍华裔学者王国斌从“国家形成”的角度给出过如下观点：“从北宋之后的1000年里，统治者面临的最主要挑战，并非创立一个与其他政治对手竞争的全新国家，而是重建和改造一个农业帝国。因此，维持与重建国内秩序，既是国家的主要考虑，又是其行政力量投付最多的方面。”在这样的治理逻辑之下，任何变革都只可能向更加集权的方向发展，其他的、有可能挑战中央威权、引发社会秩序变化的尝试都会被严厉地扼杀在摇篮之中。 220

王国斌的这个观点，将在发生于北宋中期的一场重大变法中得到验证。

第十章　走到尽头的变法

天变不足畏，

祖宗不足法，

人言不足恤。

——王安石

1068年8月，大宋熙宁元年，在首都汴京的延和殿上，当世知名度最高的两位政治家当着皇帝和满朝文武之面，展开了一场不留情面的舌战。这是继公元前81年的那场盐铁会议之后，又一次记录在案、关于国营化政策的大辩论。

上一年的1月，宋英宗驾崩，长子赵顼登上皇位，是为宋神宗，他年方二十，血气方刚。此时的宋王朝已开国110余年，农耕社会的“太平病”又发作了起来——土地兼并大量增加，权贵及豪强商人占有了全国一半以上的土地，他们还控制了重要的产业经济，贫富差距显著拉大，国内社会矛盾突出。更糟糕的是，中央财政虽然比立国之初增加了4倍，但还是入不敷出，发生重大危机。宋神宗立志于“富国强兵”，他对宰相文彦博说：“天下的弊端实在太多，不改革不行。现在最首要的事情是增加收入。”[221] 一个耐人寻味的事实是，历代推行激进主义变革的皇帝大多都是年轻人，如秦孝公、汉武帝、唐德宗、宋神宗以及晚清的光绪帝等。当时朝中重臣都是所谓的“大儒名士，文雅君子”，神宗一个也看不上眼，他选中了地方官出身的王安石（公元1021～1086年）。



▲王安石

王安石是一个官场“另类”。他的文采极好，与韩愈、柳宗元、苏轼等人并称“唐宋八大家”。他常年在基层当官，历任淮南判官、鄞县知县、舒州通判、常州知州、提点江东刑狱等，对行政关节十分娴熟。而平日里，他不修边幅，独来独往，个性十分孤傲，在注重享乐和礼数的士人中显得格格不入，时人讥笑他不通人情世故，戏称其为“拗

相公”。

开放——管制——半衰——崩溃，循环往复，轮回重现，这是中国历代治乱的宿命，而每当经济出现重大危机之际，必会出现一位重量级的理财大师，他成为那个朝代的转折点。在宋代，这个人正是王安石，他对宋神宗建言说，要“富国强兵”，就必须“摧抑兼并，均济贫乏”，而唯一可行的办法是效仿伟大的汉武帝，执行国家主义模式，由政府全面管制所有重要的产业领域。

王安石的政策建议遭到朝中众多大臣的反对，延和殿的廷辩就发生在这一时期。与他面对面交锋的是翰林侍读学士、文坛领袖司马光（公元1019～1086年）。因为宋朝对文士从来宽松，所以大家的言论就十分放肆，双方辩锋犀利。

这场辩论是从要不要“辞赏”引起的。神宗登基后，带领众大臣去天坛祭祀，按惯例，皇帝赏赐了大臣们。而大臣们也按例上书辞让赏赐。

司马光请神宗接受大臣们的“辞赏”，他说：“当今国用不足、灾害频繁，首要之举，正是削减政府支出。”

王安石大大地不以为然，他说：“国家富有四海，大臣们的收入有限，靠节省开支，实在起不了大的作用，不是当今的急务。”

司马光反问说：“那你说说什么是当今的急务？”

王安石说：“国家财政不足，主要的原因是没有找到善于理财的人。”言下之意，站在对面的司马光等人都是空口儒生，只知“省钱”，不懂开源。

司马光反讽说：“所谓善于理财的人，不过是把头屑都收集起来，用簸箕扫聚细碎，尽力搜刮民财。如此下来，老百姓困苦不堪，流离成盗寇，这难道是治国之道吗？”

王安石说：“这当然不是善于理财的人，真正高明的人，不在老百姓身上征税而国库却无比充足——民不加赋而国用饶。”

在熟读史书的司马光听来，这一句“民不加赋而国用饶”非常刺耳，他当即反驳说：“这是当年桑弘羊欺骗汉武帝的话，司马迁把它记录下来，讥讽武帝被蒙蔽了。天地之间所能生产的种种货物，只有那么一个数量，不在民间，就在政府，桑弘羊说他能够让国库充沛起来，不从民间获取，那是从哪里得来的？如果真的像他所说的那样，那么，武帝晚年怎么会出现盗寇蜂起的情况？难道不是人民因为穷困而造反

的吗？这样的话怎么可以拿来作为国策讨论呢？”[222]

以司马光之见，桑弘羊和王安石所标榜的“不加赋”其实比“加赋”还要坏，因为，“所谓不加税赋而国库充足，不过是想办法偷偷地夺取民间财富，它的害处更甚于公开的征税”。[223]

双方你来我往，辩论了很长时间，“争论久之”。在这场火药味甚浓的大论战中，朝中重臣大多站在司马光一边，神宗徘徊其间，无比为难，在延和殿上，他对司马光说，“我觉得你说的有道理”。转过头去，又同意王安石的主张，“不允”辞赏。

有关延和殿廷辩的记录出现在司马光的文集中，因而看上去，似乎是反对派占了上风，而实际上，这些质疑的声音一点也没有影响到宋神宗和王安石的决心。6个月后，宋神宗正式任命王安石为参知政事（副宰相），全面负责变法事宜。为了坚定皇帝的决心，王安石就对他讲了一句日后非常著名的话：“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。”此言与1000多年前商鞅对秦孝公所说的那句“治世不一道，便国不法古”前后呼应，如出一辙。

王安石在后来的几年里提出了一个整体配套改革方案，相继颁布十余条法令，其中，最重要的三大经济政策[224]，分别是均输法、市易法和青苗法[225]。

均输法是“王安石变法”的第一招，它的“政策版本”源于桑弘羊，不过，与前辈不同的是，王安石在政策初衷和操作方式上更有递进。

桑弘羊推行均输法的初衷是“徙贵就贱，用近易远”，也就是以促进商品的均衡流通为目标。而王安石明确提出自己之所以要“均输”，根本目的是由政府掌握重要商品的流通权——“轻重敛散之权”，防止富商大贾进行投机活动，国家作为一个经济组织“与商争利”的特征昭然若揭。其次，王安石专设发运使衙门，还从国库中专项拨备出500万贯、300万石大米，作为均输的本钱，这也是桑弘羊及刘晏所没有尝试过的，表明王安石的均输更加具有商业经营的性质。



▲司马光

在推行均输法的两年零八个月后，王安石推出了市易法，由政府全面垄断城市的商品零售，在各地设立市易司，负责平价购买“滞销商

品”，到市场缺货时出售，商品价格由市易司划定。各大城市的贸易商人必须到市易司获得核准的身份资格，否则不得擅自经商。市易法推出后，均输业务并入其中，在流通领域构成一个集采购、运输和定价销售为一体的国营垄断体系。

青苗法的提出比均输法晚了两个月，这是王安石的独创之举，也是他最为得意的手笔，据他自己说，这一思想源于《周礼·泉府》——尽管他曾说过“祖宗不足法”，不过在后来，他不断地到《周礼》中去寻找变法的理论依据，这一点跟王莽很类似。其具体办法是：在每年夏秋两收前，农户可到当地官府借贷现钱或粮谷，以补助耕作。每笔贷款的利息为20%，一年可贷两次。王安石以现存于各地国有粮仓中的钱谷1400万贯石为青苗本钱。

王安石的这三大政策一举笼罩了国民经济最重要的两大领域——商品流通和农业生产，其对社会秩序的冲击可想而知。就跟所有的计划经济大师一样，王安石的初衷其实就是两个：第一，尽可能多地增加中央财政收入；第二，打击富豪，缩小贫富差距。而其结果也是同样的两个：前者的目标在短期内会迅速地实现，长远看却注定失败；后者的目标则从来不会实现。

为了强力推行变法，王安石还对现有的财政官僚体制进行了变革。宋代财政已实行分权管理，分别由户部司、盐铁司、度支司掌管宏观经济政策、国营事业和财税事务，王安石打破分工，特别成立了一个主持变法的新机构——制置三司条例司，将财政权力重新归于一人。

变法实施之后，国库果然为之一饱，仅仅市易司获得的收入就相当于全年夏秋两税总收入的三成，政府因青苗法而得到的利息也十分惊人，因为征缴上来的钱粮绸帛实在太多了，以至于不得不新建52个大仓库。国家主义所具有的“集中力量办大事”的效应也充分发挥了出来。王安石还通过推行农田水利法，兴建了大量的水利灌溉工程，仅熙宁二年到九年的7年中，就覆盖了36.3万顷农田，粮食产量较前期大有增加。

可是很快，政策弊端也毫无悬念地呈现了出来。

均输法让发运使衙门成了一个权力空前膨胀的“政府型公司”，它到处与民争利，官方的采购价格与市场波动背驰，要么大大低于市场价格几近抢劫，要么大大高于市场价格收受回扣，发运使把大米运到一些缺粮地区，销售价格比之前增加一倍，正常的市场运行被完全地打乱了。宋朝官员本来就乐于经商，均输法正好给了他们一个中饱私囊的好机会。

市易法“尽收天下之货”，让政府成了最大的商店、银行和物流中心，它的经营范围越来越广，连水果、芝麻都被垄断了起来，城市商业秩序被彻底破坏。

以首都汴京为例，多年以来，这里的商品交易被大行会所控制，外来商人饱受欺负。1072年，王安石就曾向神宗报告说："如今汴京的茶行被十来个大户垄断，外来茶商到京，必须先给他们送礼物，乞求定价，把茶叶卖给这十来个大户，都不能有利润。只有这样，才可能被定下较高的价格，然后再从零售环节中把钱赚回来。其他的行业，大多是这样的状况。"226 他还举例说，他家里雇用了一个洗衣服的妇人，她的儿子会做烧饼，可是因为饼业被行会控制，他们又支付不起入会的钱，所以一直无法开张。在王安石看来，这当然是非常不合理、不公平的状况，于是，他决心通过推行市易法，打破大户的垄断。然而，当政府替代大户成为新的市场垄断者之后，情况竟变得更加糟糕。宋代学者郑侠在《西塘集》中记载说，自从实行了市易法之后，商人们都不肯到汴京来做生意，大家都绕开都城而行，因为只要一进城门，货物就可能被全数押送到市易司。227 后来，这些情况被反映到宋神宗那里，连皇帝本人也觉得太过分了，有一次，他小心翼翼地对王安石说："市易司连水果都要垄断起来销售，实在太琐碎了，能不能把这一条给罢废了？"王安石正色道："制定法律的关键是看是否有害于人民，不应该因为它的琐碎就罢废了。"228

对普通农户来说，伤害最大的当然是青苗法，此法的本意是国家拿出一定的款项在地方上放债，以免穷人受富人高利贷的剥削。可是一到执行阶段，就完全地变味了。各级官员把陈旧的霉粮放给农户，收回的却必须是新粮，放的时候斤两不足，收的时候却故意压秤，一来一回，实际利息竟比向富人借贷还要高。中央为了把钱放出去，就下达贷款指标，地方官只好搞摊派，民间苦不堪言，如果发生水灾旱灾，政府为了收回本息，就到处抓人，农民只好卖地卖儿女。青苗法实行几年后，谷价非但没有降下来，反而一路上涨，最终苦的是农户和城市贫民。

种种新政的实施，让宽松的经济环境不复存在，自由工商业者遭到毁灭性的打击，民国学者王孝通在《中国商业史》中一言以蔽之曰，自“王安石变法”之后，“商业早入于衰颓之境矣”。229

王安石治理下的国家，又进入到了一个“极端的年代”。激烈的变法对民众财富观念造成巨大的冲击，其景象颇与汉武帝发动的“告缗运动”相似。中国商人阶层在财富积累上的不安全感和幻灭感，并非一日生成的，它几乎是一种历史性的强制记忆，在不同的朝代被一次次地强化和唤醒。

王安石的政策实在过于刚烈，在后来的数年中遭到反对派的群起攻击。司马光被外放洛阳长达15年之久，在那里，他一边编撰《资治通鉴》，一边与同道者声气相通，多次发表《与介甫书》，以公开信的方式批评变法。司马阵营非常强大，其中包括苏洵、苏轼父子以及欧阳修等著名人士。

司马光首先反对的是政府机构的改革，他认为，财政该由三司管理，三司失职，可以换人，不该设立制置三司条例司，专断职权。王安石则反驳说，汉唐两代都是有宰相亲自兼领盐铁或度支司（如唐代刘晏），如此才能对财政问题进行最直接的管理。

在具体的变法措施上，双方的分歧更为巨大。在一份反对变法的《革弊札子》中，司马光对多项变法逐一进行了批评，他写道："设立市易司之后，国家强行垄断贸易，连蔬菜瓜果都不放过，导致商贾无利可图。搞青苗法后，导致不善经营的家庭纷纷破产。还增加茶叶和食盐的国营比例，贱买贵卖，老百姓大吃其苦。"当世文豪苏轼在另外一份也是批评变法的奏折《应诏论四事状》中更是惊呼，"自从变法之后，民间所有生财之道，都被公家收走了，所有的利益全部归于常平使这些官府衙门"。230

面对朝野的汹汹反对，固执的王安石当然不甘示弱，他公开发表《答司马谏议书》予以驳斥，同时对质疑人士实行了毫不留情的打压。在他的主导下，几乎所有反对变法的大臣都被贬斥，要么被驱赶出决策层，要么被流放到京城之外，要么被迫辞职或称病不出。当时朝中的主政大臣有五位，时人戏称他们是"生老病死苦"，除了王安石是"生"之外，其他四位则分别是"老病死苦"。

"王安石变法"前后执行了17年，神宗从即位开始，绝大多数时间里都是变法的坚定支持者。1085年4月，神宗驾崩，哲宗即位，司马光执政，尽废新法。

然而，反对变法的人夺得权力后，却又提不出任何有创新的制度建议。晁说之在《晁氏客语》中记载了一个十分耐人寻味的细节：司马光执政后，任命毫无财政经验的李公择为户部尚书，很多人非常惊诧，司马光解释说，"现在天下人都认定朝廷急于敛财，我任命李公择，就是让大家知道政策已经改变了"。从国家治理的角度来看，这样的说辞当然是非常荒唐的，它最生动地表明，经典儒家只知道抱守"重义不重利"的道德原则，在经济变革上却无任何建设性主张可

言。

在司马光执政的一年后，1086年5月，王安石郁郁而终。4个月后，司马光随他而去。

反对派的“无能”以及财政状况的现实需求，使得王安石的变法之道并没有随着他的去世和众多朝臣的反对而彻底中止，它竟余波荡漾，一直衍续到北宋的灭亡。哲宗执政9年后，突然又宣布重新恢复所有新法，他启用的变革大臣正是王安石的女婿蔡卞及其状元哥哥蔡京。

1100年，哲宗驾崩，传位给他的弟弟宋徽宗。徽宗当了25年皇帝，声色犬马，以书画为乐，朝政全部交给了蔡京。蔡京是史上出了名的贪黩人物和独裁权臣，王安石的国家主义在他手上被推向极致，并毫无悬念地转型为权贵经济。他将盐、茶两业完全地实施国家垄断，不与民间分利，成为少数利益集团的独享之物。江淮一带是全国最主要的产茶区，蔡京将之全部变成官市，不许民间经营。有一年，他觉得现行的盐钞制度让民间盐商分到了太多的利润，于是就悍然下令，废止现行的盐钞，那些手中握有旧盐钞的商人在一夜之间变成赤贫，上吊跳河者不乏其人。 231

从王安石开始变法的1069年，到蔡京被罢官的1126年（靖康元年），极端的国有专营制度的实施前后长达57年，而这又正是北宋帝国由半衰走向灭亡的57年。1127年，北方的金军攻破汴京，掳走徽、钦二宗，史称“靖康之难”。

蔡京的结局是：徽宗禅让给钦宗后，蔡京被罢官流放岭南，他的金银珠宝装满一大船，然而沿途百姓憎恨此人，竟不肯卖给他“食饮之物”，以至于“腹与背贴”，饿极而亡，死前终于感叹说，“京失人心，何至于此”。此句让人不由联想起商鞅在流亡期间所说的那句：“嗟乎，为法之弊，一至此哉。”

在中国历史上，王安石是一个最具争议性的人物，而他所实施的改革是汉武帝之后最重要的一次经济大变法，甚至在之后的800年里，也没有任何一次变革可以与之相提并论。

王安石拥有超出常人的意志力，他对国家治理的思考是非教条和非道德的，是一个彻底的功利主义者，这与西方世界里的马基雅维利非常相似。与一般的儒生不同，他没有“耻言理财”的腐朽观念，公开宣

称“管理国家就是要理财，理财就是所谓的义”——“政事所以理财，理财乃所谓义也”。在这一点上，他比桑弘羊说得更直接。在他的经济思想中有一个非常顽固的理念，就是“商民对立”。在他看来，那些富商所得的财富都是从民众那里剥削来的——“兼并积蓄富厚，皆蚕食细民所得”，因此，政府是在代表“细民”与“奸回之家”争利，有天然的合法性与道德性，无论怎样残酷，都不为过。在一首题为《兼并》的长诗中，他甚至抱怨英明的秦始皇居然会为巴寡妇筑什么“怀清台”，实在是不明智的行为——“秦王不知此，更筑怀清台”。

正是出于这样的意识形态，王安石在长达10多年的时间里，“虽千万人吾往矣”，不惜与任何反对变法的前辈、诗友翻脸决裂，在政治上予以无情的打击。同时他又才华横溢，饱读儒家诗书，自称“无书不读”，在为变法辩护时，他常常引用《周礼》为理论依据，当世的儒学大家没有一个能占半点儿便宜。在道德操守上，他勤于国事，节俭清廉，视富贵如浮云，每次发官饷，总是拎了一袋子钱回家，数也不数就上缴给妻子，这又很像唐代的刘晏。即便如司马光、苏轼等人，尽管对王安石的政见深恶痛绝，可是在个人操守和诗文才华上，却无不内心敬佩。

像王安石、刘晏这样的人物，在中国历史上虽然凤毛麟角，却也并非仅见。他们为官清正，工作操劳，办事雷厉风行，行政效率极高，而且不以私利掺杂于国事。他们力主国家主义，不惜以牺牲民间工商自由为代价，换得中央集权制度的恢复与稳定。他们提出的行政口号往往是“均贫富”，可是最终的结果一定是将民间的富人和穷人一起剥夺。从经济历史角度来观察，这些“理财大师”往往是中国式的“治乱循环”的转折点。

中国人在评价一位政治人物时，常常将个人操守与治国理念混为一谈，正因为如此，王安石式的人物往往得到非常两极的评价，他的死后名声，起伏十分奇特。

有宋一代的史家就已经不知道该如何评价王安石了，不知该把他放进“良臣传”还是“佞臣传”——他所信任和提拔的众多弟子、部属，如吕惠卿、蔡氏兄弟、章惇、林希等人无一例外地被归入佞臣之列，当代史家邓广铭在创作王安石的评传时便感慨说：“找不到一篇记述王安石生平的行状、墓志和神道碑之类的文字，不但见不到全篇，甚至连三言两语的片段的引证也看不到。”明、清两朝，学者对王安石也往往视而不见，最多说说他的诗词，却很少论其政事。[232]

到了晚清，王安石突然“咸鱼大翻身”。钱穆说：“至晚清而主变法者，争言荆公政术（王安石封荆国公，世称荆公）。”1908年，维新派主

将梁启超撰写《王安石传》，充分肯定其变法，宣称要“翻中国历史上第一大冤案”。进入民国乃至1949年之后，王安石的声望越来越高，郭沫若认为，秦汉之后第一个大政治家就属王安石。梁启超的弟子、通史学者黎东方则说，“王安石变法”是整个中国历史上最具诱惑力、历久弥新的大题目。

面对这样一个充满争议的人物和历史事件，若我们将之放在中央集权制度的两千年演进史中进行观察，也许会得出一些稍稍清晰的结论。

“王安石变法”，与之前的“管仲变法”、“商鞅变法”、“桑弘羊变法”、“王莽变法”乃至“刘晏变法”一脉相连，是历代治国者在经济集权政策上的一次大试验。就如同桑弘羊欣赏商鞅、刘晏钟情桑弘羊一样，王安石对桑、刘两人也十分推崇，他在与司马光的论战中认定，用国有专营政策来抑制兼并、均和贫富是古代贤君的治国之正道，后世只有桑、刘“粗合此意”。由此可见，历代变法衍续的是同一逻辑。[233]

王安石的激进程度与王莽颇为接近，他们前后相隔约千年，是两次分别向两极挑战的变革运动，前者试图回到“周礼”和“井田制”，后者则试图用“计划之手”把每个经济元素都管理起来，他们都同样激烈和充满了理想主义的气质，可是都同样遭遇惨败，并直接或间接地导致了一个帝国的灭亡。

从制度创新的层面来看，“王安石变法”的重要性甚至超越之前的任何一次。

在中国这块土地上，中央集权、大一统的帝国模式并非一日建成，它经历了一个漫长、血腥和充满探索的历程，对于专制者来说，想要维持集权统治，必须在四个方面完成制度建设，它们包括：中央与地方的权力分配模式、全民思想的控制模式、社会精英的控制模式，以及与之相配套的宏观经济制度模式。

可以说，发生在历史上的种种变法无非是对这些制度建设的不断探寻与优化，从秦朝的军爵、郡县制度，到汉初的“独尊儒术”，再到隋唐的科举制度等，帝国的治理体系不断得以完善，到了宋代，以上制度均趋精致，唯独“不如人意”的是经济制度。历经1000多年的探索，中国人始终没有找到一个与“唯我独尊”的大一统中央集权政体相适应的、能够维持长久持续发展的经济制度模式。

在这个意义上，“王安石变法”是最后一次虎虎有生气的建设性探险，是整体配套性体制改革的“终结之作”，它的失败可以说是历史性的。

王安石的激进与司马光的“无能”，表明基础于法家战略和儒家伦理的治国手段在经济改革领域已经无路可走，进不可得，退亦不可得。

胡寄窗在《中国经济思想史》中对这一事实有过精彩的论述。他认为，到北宋中期之后，多次的、中央集权下的经济制度改革已经一再证明，无论怎样的变法都无法避免社会矛盾的激化，当体制内创新没有出路的时候，以暴易暴的“革命”就成了唯一的选择，“从宋代到鸦片战争的900年中无数次农民起义，剥夺富人财富以济贫穷的革命行动乃是司空见惯的”。与之相对应的是，治国者也放弃了制度创新，开始用更加严酷的管制方式来维持统治，其格局越来越小，经济策略越来越谨小慎微、趋向保守，最终走进了闭关锁国的死胡同。这种停滞同样体现在科学技术和企业制度的进步上，自宋之后的1000年里，再无重大的、革命性的创新。

也就是说，自王安石以后的中国，真正严肃的经济问题只剩下一个，那就是——稳定。

就在“王安石变法”的同时，在遥远的西方世界也正在发生一场重大而深刻的社会变革，“自由城市”与“自由大学”相继出现。

1085年，宋神宗驾崩的那一年，意大利北部出现了中世纪之后第一个由市民选举执行官的城市——比萨城，这意味着“自由城市”的诞生。

与汴京、临安这些人口超百万的中国城市相比，同时期的欧洲城市要小得多，一般只有数千人，规模最大的威尼斯、那不勒斯和巴黎等，也不过十几万人口而已。可是，其诞生的基因和运转模式却大异其趣。

从11世纪开始，大量失地的欧洲农奴纷纷逃离封建领主所控制的城堡庄园，来到没有人身管制的城市，根据当时的欧洲法律，他们只要在城市里居住满一年零一天，就可以自动成为“自由民”，德国因而有谚语说，“城市空气使人自由”。亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》一书中对这一景象进行了描述：“在贱奴状态下受领主钳制的贫穷农民，稍有储蓄，必掩藏唯谨，免得领主看见，攫为己有，而且一有机会，即逃往都市。农民只要逃往都市，一年不为领主所获，即可永享自由。因此乡村勤劳居民，一有蓄积，自然会逃到都市来，把都市看作他们唯一安全的避难所。秩序、好政府以及个人的自由安全，就在这种状态下，在各都市确立了。”[234]

城市自治是商业自由的土壤，自由成为新生市民阶级的合法身份，他们在这里经商，并尝试着建立自治机关，比萨城的自由选举就是在这样的背景下发生的，从此，意大利全境逐级进入城市分治的时期。在这些独立的城市里，工商业者作为新兴成长的阶层顺理成章地控制了城市经济，进而逐渐掌握了管理市政的政治权力。

就在比萨城成为“自由城市”的两年后，1087年，也是在意大利，博洛尼亚城出现了人类历史上的第一所大学——博洛尼亚大学，众多拥有自由身份的学者聚集在这里，共同评注古老的《罗马法》法典以及研究医学。到了1158年，皇帝费德里克一世颁布法令，规定大学作为研究场所享有独立性，不隶属于市政当局，不受任何权力的影响。独立的大学体制的建立，让欧洲的知识精英阶层与国家权力之间达成了平等钳制的关系。

从此，“自由女神”在沉闷已久的欧洲大地上展开了她的翅膀。1209年，在英格兰出现了英国历史上的第一所大学——剑桥大学。1215年6月，英王约翰与代表工商业利益的贵族们签订了著名的《大宪章》，这份书写在羊皮纸卷上的文件在人类历史上第一次以宪法的方式限制了君主的权力，根据《大宪章》第六十一条的规定，由25名贵族组成的委员会有权随时召开会议，具有否决国王命令的权力，并且可以使用武力。这是一个标志性的法律事件，表现君权不再无法扼制，《大宪章》日后因此被称为《自由大宪章》。1231年，约翰之子亨利三世授予剑桥大学“教学垄断权”。到14世纪末，伦敦商人已经完全控制了城市的运转，市长只可由12个大行会里选出。 235

城市自治权的确立、独立的大学制度，以及对君权的法律性限制，是欧洲最终走出“黑暗中世纪”、迈向现代社会的根本性路径，它们分别催生了自由的经济土壤、思想土壤和法治土壤。而在中国，城市与学院一直为政权所牢牢控制，限制君权更是从未被尝试，这是东西方文明走向不同演进道路的重要原因。 236

相对于欧洲发生的那些新变化，宋代中国尽管拥有当时世界上规模最大、人口最多、商业也最繁荣的城市集群，建立了大大先进于同时期欧洲的经营模式和工商文明，但是，在社会制度的建设上却开始落后了，在欧洲所出现的“自由民”、“自治城市”、“私人财产的合法性原则”、“对君主权力的限制”等法权思想，对于强调中央集权的中国而言，根本没有萌芽的土壤。相反，王安石的变法运动更强化了政府的管制能力，逼得商人不得不“绕城而走”。

因此，认为宋代已经出现了“中国近代曙光”的法国学者谢和耐，在《蒙元入侵前夜的中国日常生活》中写道：“这种在欧洲和远东同时

表现出来的突如其来的经济活力的增大，却导致了不同的结果。在欧洲，由于划分成了众多的辖区和政权，商人阶级便足以自我维护，使自身的权益受到承认，并形成了自己的实体。凡此种种都对西方世界的未来命运产生了重大影响。而在中国，尽管有了如此规模巨大的发展，但除去商人赚足了钱以外，却什么都没有发生。”接着，谢和耐提出了自己的问题：“世界的这两个部分有如此不同的演进过程，这该如何解释呢？”

他的答案是：“在中国，从一开始就有一个中央集权政府，任何看上去会威胁到国家至上权威的变化，都是不可想象的。尤有甚者，国家本身还会利用此一时期的活跃经济增长来为自己谋取利益，同时，它还会摇身变成商人，通过专卖制度和对私人交易课税，来获得其大部分岁收。”

北宋灭亡之后，南宋政权偏安于江南，又勉强支撑了100多年。在这期间，尽管工商业有所恢复，甚至首都临安的繁荣一度堪比汴京，可是，在制度进步上已乏善可陈。“多数汉学家认为，大约到公元1200年，中国已出现制度化的停滞和帝国的‘改朝换代的循环’，而没有任何动力。”[237]

在意识形态上，南宋出现了程朱理学的兴起，提倡“存天理、灭人欲”，它与科举制度相呼应，把人们的思想创新彻底纳入专制统治的体系之内，最终使得知识阶层挑战集权制度的能力大大减弱。因此，黄仁宇认为，程朱理学“这种拘谨闭塞的作风，与今后700年中国社会之保守与桎梏的性格有密切关系”。[238]

南宋百年，最富有的人竟然是那些带兵打仗的将帅们，其经商规模之大及生活之豪奢，更是超越前代。

从现有的史料看，南宋“首富”很可能是名将张俊。他私营海外贸易、开设酒肆及经营田地，成一时巨富，每年收入的田租就有64万斛。皇帝到张府参观，张俊进献的古玩珠宝，每一件都价值巨万。张府的园林声色之美甲于天下，每次宴请客人，都以10位绝色歌妓为一队，表演歌舞，一共要轮换10队之后，才算结束。客人走的时候，上百位佳人列队欢送，烛灯引路，香雾缭绕，好比游历仙窟。此情此景，宛如石崇重生。[239]

有人羡慕张俊的豪富，他却谦虚地说自己算不了什么，另外一位名将

刘光世更善理财，因为他曾经动用8000士兵从事自己的贩运事业，还非常得意地自诩为“当代陶朱公”。

这样的帝国不亡，仅仅是因为它的敌人懒得让它灭亡。

第十一章　马可·波罗眼中的中国

人生不愿万户侯，但愿盐利淮西头。

人生不愿万金宅，但愿盐商千料舶。

——杨维祯《盐商行》

泉州商人蒲寿庚昼夜难眠，整日在院子里低徊叹息。城门之外，一支丢盔卸甲的残军正急切地等着他做出一个决定。那是1276年的冬天，烽火燃烧长江之南，蒲寿庚的一念之差，即将直接影响南宋王朝的存亡。

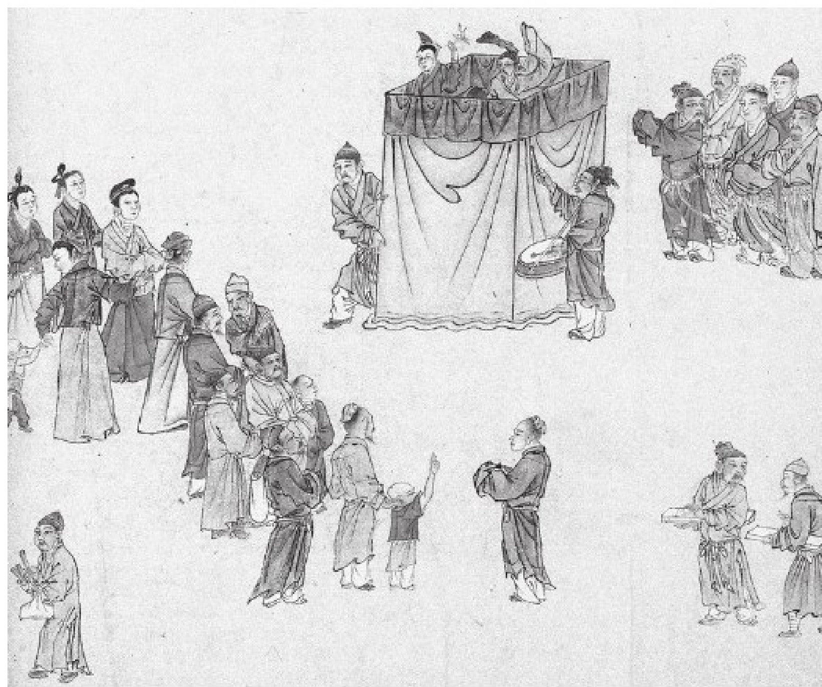
13世纪初，一股蒙古族的军事力量崛起于北方，它的杰出领袖叫铁木真。他统一了蒙古高原的各部落，被尊称为成吉思汗，即“天赐蒙古人的坚强大汗”。1271年，铁木真的孙子忽必烈建立大元帝国，定都于大都（今北京市）。5年后，元兵攻陷临安，宋恭帝投降，大臣陆秀夫率残部夺海路南逃，另立年仅7岁的赵为皇帝，在元兵的追杀下，陆秀夫窜逃入闽，其目的地就是南方重镇泉州。而蒲寿庚正是泉州的实际控制人。

在血统上，蒲寿庚不是一个汉族人，他眼呈宝蓝，头发微卷，是一个祖籍西域的白种阿拉伯人。

蒲家事迹散见于元、明两代的各种笔记之中，其祖先信奉伊斯兰教，由西域南下到越南占城经商，成了富饶之家，南宋名将岳飞的孙子岳珂曾经到占城蒲宅参观过，其奢富之景给他留下了深刻的印象。后来蒲家又辗转到了广州，不知道因为怎样的缘故成了广州国际贸易市场上的商人领袖（“总诸番互市”），流传至今的《蒲氏家谱》中记载，蒲家在广州港建了第一座灯塔，白天以悬旗为号，晚间以火把为标，指挥进出的经商船舶，这很可能就是他们获得权威和财富的关键所在。[240] 到了蒲寿庚的父亲蒲开宗一辈，举家迁居到了福建的泉州，时间约在南宋末期。

泉州港与明州港（今浙江宁波）、广州港并列为南中国三大海港。与明州、广州相比，泉州的内陆腹地最大，当时闽江的上游与江西的信江河、浙江的钱塘江相接，跟繁华的江南市场连为一体，其下游则与福州港相连，循海道而达南北洋。除了在地理上的居中便捷之外，泉州的制造业优势最为突出，中国出口海外的大宗商品为瓷器、茶叶和丝绸，泉州的德化白瓷产量很大，同时与另外两大造瓷中心——江西

景德镇和浙江龙泉最为靠近；泉州茶叶自古出名，是铁观音的故乡；另外，泉州的蚕桑生产及丝绸纺织也很发达。因此，泉州有天然的外贸优势。241 自唐代之后，西域及南洋商人大量定居泉州城镇南门附近一个被称为“蕃人巷”的居住区，到了12世纪的北宋中期，“蕃人巷”中即已拥有10万人之众，他们组建远洋船队从事远航贸易，操纵和垄断了本港的海外贸易。蒲家迁居此地后，获得了更大的商业成功。



▲元朝民间的木偶剧院

蒲寿庚自幼以“豪侠无赖”而闻名，他一边经营家族事业，一边积极参与到当地的政治事务之中，南宋朝廷视之为人才，对他颇有倚重。就在元军南下的前两年，1274年（咸淳十年），他因平定海寇有功而被授为福建安抚沿海都置制使，后来又升任闽广招抚使，主管闽广一带的市舶关税，成为一个名副其实的“官商”。他垄断了泉州地区的香料海外贸易，成为一时巨富。据记载，他有家仆数千人，俨然是一支不可小窥的私人武装力量。有一次，一位安徽籍的军阀南下，一次就抢走了蒲家400艘货船，由此也可见他拥有的船舶数量之多。

元军渡江攻击南宋之后，东南沿海风声鹤唳，蒲寿庚先是组织力量抗

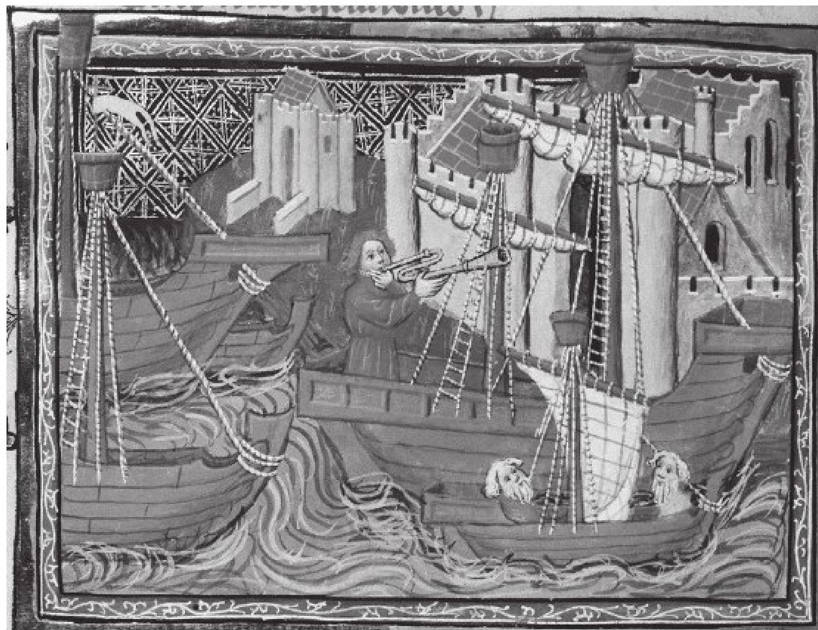
击元军，成为南方重要的抵抗势力。因此，当宋兵被一路追杀之时，小皇帝赵（宋端宗）一行首先想到的避难之地就是蒲寿庚控制的泉州，以此为据点，或可再聚力量，负隅反击，因此任命蒲寿庚闽广招抚使。

然而，蒲寿庚在这时却做出了一个重大的选择，他下令关闭城门，不让小皇帝进城。众君臣只好绕道经泉州城郊，继续向东南流窜。1279年，宋军在广东新会与追兵展开最后的决战，宋兵全军覆灭，陆秀夫背负幼主赵在崖山投海殉国。脉衍300多年的宋王朝自此终结。

南宋灭亡时，是世界上最富有和最先进的国家，蒙古人的入侵导致华夏文明彻底毁灭，因此有“崖山之后无中国”的叹息。后世学者常常把南宋的失败归罪于统治者的道德沦丧——沉迷于享乐而不思进取。不过，法国学者谢和耐的观点却不同，他认定，“中国崩溃的真正原因其实与道德松弛无关，而似乎更像是在其经济性和社会学的本质之中”。

投靠元朝的蒲寿庚得到了回报，他被忽必烈大汗授予昭勇大将军，任闽广都督兵马招讨使，他在泉州大开杀戒，诛杀南宋宗室3000余人，尸堆成冢。终元一代，蒲家三世显赫，统治泉州达数十年之久，也成为当时最著名的首富家族。[242] 在元人笔记之中，蒲寿庚的女婿佛莲也是一个巨商，他拥有大型海船80艘，家藏珍珠130石。

蒲寿庚叛宋投元，被汉人和史家唾为不齿，更成了商人见利忘义、随风使舵的范例，对蒲氏家族的诅咒和惩罚甚至延续到100多年后。在明朝初年，政府曾明确规定“蒲姓子孙不得参加科举考试、不能入朝当官”。（“禁蒲姓者不得读书入仕。”）



▲元代的刺桐城（今福建泉州）港口

不过，他的这一决定不但保全了上百万生灵，更把泉州带上了一段无比辉煌的历史。由于广东的汉人拼死抵抗，元兵血腥屠杀，“三入广，广州始平”，广州港自此一蹶不振，泉州取而代之，成为中国最大的港口，并与亚历山大港并列为当时世界最著名的两大海港。

蒲寿庚对泉州的崛起居功阙伟。在他的主导下，泉州与上百个国家形成了贸易关系，货物贸易十分繁忙，市舶司管理的海船数量一度有15000艘之多。他还在泉州至杭州之间，专门设置了“海上站赤”（即海驿）15站，每站备有海船5艘，水军200人，专门运送从泉州入口的番货及贡品。因商贸之繁荣，泉州商人名闻天下，元代学者吴澄记载，泉州是“富商巨贾之窟宅，号为天下最”。

蒙古人在13世纪的崛起，是世界史上的一个重大事件。元朝不但统治了中国，还发动了大规模的西征战争，成为欧洲和东北亚历史的一场梦魇。据国内外学者考证，蒙古大军在全世界屠杀的人数达到1亿人左右，其中约有7000万为中国人，这一项纪录被保存在《吉尼斯世界

纪录》中。

元朝是中国历史上第一个由少数民族建立起来的帝国，它的统治将延续到1368年，前后长达98年。在后世的记忆中，这是一个特别黑暗的异族统治时期，在滴血的蒙古战刀的威慑下，汉人战战兢兢地苟活了将近100年。不过在一个人看来，当时的中国却是地球上最最富有的国度，它的繁荣和生动让人心生向往。

1298年，这个叫马可·波罗的威尼斯商人被关在监狱中，无所事事之余，他向狱友罗斯特·切罗口述了他在1271～1295年之间游历东方的传奇故事，其中很重要的内容是他在元朝的经历。这次讲述被编成一部书，就是日后非常出名的《马可·波罗游记》。



▲马可·波罗身穿鞑靼服装，手持一张弓和一把佩刀，根本不像一个商人。

马可·波罗被认为是第一个深入中国的西方人。他自称跑遍了大江南北，还在朝廷中当过官，忽必烈派他护送阔阔真公主去伊利汗国（今伊朗）与阿鲁浑汗完婚，他率14艘四桅十二帆的巨船，从泉州起航，经苏门答腊、印度等地到达波斯。

在《马可·波罗游记》中，他详尽地描述了中国各地的风貌。他曾两次抵达泉州港，在游记中它被称为“刺桐”，马可·波罗写道：“印度一切船舶运载香料及其他一切贵重货物咸莅此港。是亦为一切蛮子商人常至之港，由是商货宝石珍珠输入之多竟至不可思议，然后由此港转贩蛮子境内。”在这部游记中，马可·波罗对前朝故都临安城的工商繁荣描写得更为精细，他写道：

按照通常的估计，这座城方圆约有100英里，它的街道和运河都十分宽阔，还有许多广场或集市，因为时常赶集的人数众多，所以占据了极宽敞的地方……据说，该城中各种大小桥梁的数目达12000座。那些架在大运河上、用来连接各大街道的桥梁的桥拱都建得很高，建筑精巧，竖着桅杆的船可以在桥拱下顺利通过。

……城内除了各街道上密密麻麻的店铺外，还有10个大广场或市场，这些广场每边都长达半英里。大街位于广场前面，街面宽四十步，从城的一端笔直地延伸到另一端，有许多较低的桥横跨其上。这些方形市场彼此相距四英里。在广场的对面，有一条大运河与大街的方向平行。这里的近岸处有许多石头建筑的大货栈，这些货栈是为那些携带货物从印度和其他地方来的商人而准备的。从市场角度看，这些广场的位置十分利于交易，每个市场在一星期的三天中，都有四五万人来赶集。所有你能想到的商品，在市场上都有销售。

……居民的住宅雕梁画柱，建筑华丽。由于居民喜好这种装饰，所以花在绘画和雕刻上的钱数十分可观。本地居民性情平和。由于从前的君主都不好战，风气所致，于是就养成他们恬静闲适的民风。他们对于武器的使用一无所知，家中也从不收藏兵器。他们完全以公平忠厚的品德，经营自己的工商业。他们彼此和睦相处，住在同一条街上的男女因为邻里关系，而亲密如同家人。

……在此处所经营的手工业中，有12种被公认高于其余各种，因为它们的用处更为普遍。每种手艺都有上千个工场，而每个工场中都有10个、15个或20个工人。在少数工场中，甚至有40个人工作。这些工人受工场老板的支配。这些工场中富裕的手工业主人并不亲自劳动，而且他们还摆出一副绅士的风度，装模作样地摆架子。

马可·波罗在游记中所记载的不少数据让后世学者一直不敢相信，比

如，他说临安城“方圆约有100英里”，相当于方圆170公里，这一面积比现在的杭州城区面积还要大很多。再比如，他说自己在临安期间，正好碰上大汗的钦差在这里听取该城的税收和居民数目的报告，因此有机会了解临安的人口数目。当时上报的有160个托曼（Toman）的炉灶，所谓炉灶就是指住在同一间屋子里的家庭，一个托曼就是一万，所以马可·波罗推算临安城有160万户人家。按当时每户4人计算，就有640万人，这也是一个十分夸张的数字。 243



▲泉州海船模型

当代西方学界一直在争论马可·波罗到底有没有到过中国。马可·波罗说他于1275年到达大都，在中国旅居17年，可是让学者们疑惑的是，他在游记中为什么没有提及长城、茶叶、筷子、书法和女人缠足？中国学者则大多认定马可·波罗确实到过中国。史家钱穆就说，他“宁愿”相信他真的到过中国，因为他对马可·波罗怀有一种“温情的敬意”。泉州的地方学者则提供了更有说服力的证据，他们论证说，

马可·波罗在游记中对泉州海船有细致的描写，他看到的船体底部有二至六层板，而这些细节不见于其他史料，一直到20世纪80年代中期，泉州湾出土宋代沉船，其构造与马可·波罗的描写完全一致。

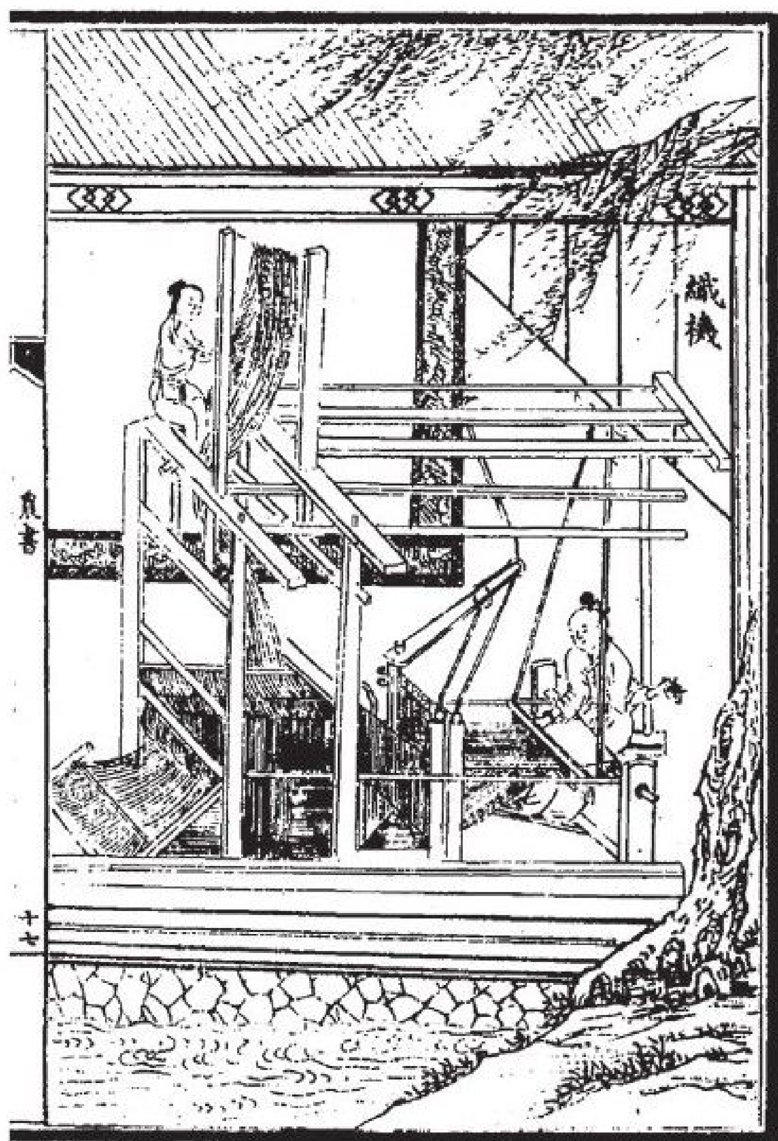
尽管有种种争议，不过，马可·波罗还是为后人留下了独一无二的“元代记忆”。更重要的是，这本游记为处在中世纪黑暗中的欧洲人打开了一扇用黄金砌成的“东方窗口”。13世纪的欧洲文明水平与东方不在同一阶段，其繁荣不可同日而语，因此，马可·波罗的游记写成几个月后，就传遍了整个意大利。其后的将近百年时间，欧洲遭受空前的自然灾害，1315年爆发的大饥荒以及1346年开始的黑死病瘟疫，使得全欧洲死亡7500万人。在空前的惊慌萧条之中，马可·波罗的游记更勾起了人们对东方和财富的无穷想象，日后，它将成为改变人类历史的“地理大发现”的向导书。

元朝因军力强大，统治者心态十分开放，根本不在意任何形式的“入侵”，所以，推行了重商主义的政策，经济开放度超过秦汉唐宋，为历代最高。

与农耕文化的古代汉族不同，游牧民族出身的蒙古人从来有重商的传统，成吉思汗发动西征据称就是因为花剌子模国劫杀了蒙古商队才引起的。蒙古帝国建立后，国境空前辽阔，为国内外贸易创造了需要想象力才能到达的大市场，政府对商人采取了种种保护政策，比如规定商旅所至，“官给饮食，遣兵防卫”，如果所到州郡，失盗而不能捕获者，以官物偿之。凡商旅往来要道及止宿处所，地方官均设置巡防弓手。稍晚于马可·波罗到达中国的摩洛哥学者伊本·白图泰在其游记中写道：“对商旅来说，中国地区是最美好、最安全的地方。一个单身旅客，虽携带大量财物，行程9个月也尽可放心。”

元朝的对外贸易也盛极一时，北陆南水，两条“丝绸之路”上车舟繁忙，商贾如潮。

自中唐以来逐渐衰落的中西陆路的商业贸易重新兴盛，不仅旧有的交通线再次畅通，而且还开辟了一些新商路，如由漠北经阿尔泰山西行，以及由南西伯利亚西行的道路等。元朝通过钦察汗国与欧洲建立贸易联系，通过伊利汗国则可沟通阿拉伯及小亚细亚。元代的中西方陆路交通线之复杂，商旅之频繁，都达到了空前的规模。



▲（元）王祯《农书》记载的宋元纺织机

海路贸易的兴盛尤有过之，且放任主义的色彩极浓。史家公认，宋代海外贸易相当繁盛，远胜汉、唐，不过，宋代比起元代又逊色得多。与宋王朝有海外贸易关系的国家和地区共56个，而元代则达到了140多个。据《岛夷志略》记载，与泉州港有贸易往来的国家更多达220

个。元沿宋制，在南方一些主要港口设立市舶司，管理海外贸易事务。忽必烈一朝先后设立7个市舶司，颁布市舶法则20余条，规定外贸货物十分抽一，又另抽三十分之一为商税。后来，到元中期合并为泉州、广州、庆元（今浙江宁波）三处。

元代的众多经济政策延续宋代旧制，比如专营、扑买制度毫无更改，盐税仍然是最重要的国库收入来源，占到整个收入的一半左右。一个重大的创新是，建立了影响千年的银本位制，还进行了当时全球最先进的纸币改革。

中国自秦汉以来主要以铜钱为主要货币，白银和黄金在某些场合取得货币性质，但铜币一直被公认为本位货币。中亚细亚一带一向通用银币，早在进入中原之前，蒙古与中亚国家就有极频繁的商队往来，白银是它们之间的世界货币。元王朝建立之后，就确立了白银为本位的货币体系，中国从此被称为“白银帝国”，这一状况将一直维持到**1935**年的“法币改革”。[244]

1287年，元朝宣布发行不兑换纸币——至元通行宝钞，这不仅是中国，也是世界货币史上最早实行的纯纸币流通制度。由于元王朝的版图横跨欧亚，据《元史》记载，中亚细亚和南洋一带均有元朝钞币流通，之后的波斯、日本、印度等国也曾仿用过中国式的纸币，所以，其影响非常之大。纸币发行，最容易引发通货膨胀，元初主持之人对此非常小心，就好比日夜捧着一只极易破碎的瓷器一样，生怕稍有不慎，掉落地上，纸币发行10多年，币值没有下降。[245] 因为纸币流通的便利以及政府的有效维持，促进了元朝前期的经济复苏和繁荣。

由于蒙古贵族不善于经商和理财，因此对那些善于经营的商人特别信任和重用，许多人被吸收到政府中担任重要职务。忽必烈曾任命多位商人出身的人出任宰相一职，如回族人阿合马、镇海，汉人卢世荣，吐蕃（藏族）人桑哥，这是自管仲、吕不韦之后，绝无仅有的景象。这些人都颇有敛财之术，对帝国初期的经济重建和财政整顿起到了关键性的作用。不过，一个有意思的史实是，阿合马等人都无一例外地死于非命，或被政敌刺杀，或被皇帝抄家砍头，并在《元史》中被集体列入《奸臣传》。

元代的经济思想也呈现重商特征。被认为是程朱理学在元代的“唯一大师”许衡就明确提出，“士君子大多以务农为生，经商虽然是末业，不过也是可以从事的职业，只要能够恪守义理，即便投身此业，也无不可”。[246] 他是继叶适之后，对士君子经商持肯定态度的又一位重要学者。

元代有案可查的商人事迹非常稀少，且大多集中于开国时期，其著名者，除了泉州蒲寿庚之外，还有南方的汉人朱清、张瑄，以及“斡脱商人”奥都拉合蛮。

朱清、张瑄是靠贩运粮食而成巨富的。

宋、元400年中，中国出现了经济重心的区域性转移。据安格斯·麦迪森在《中国经济的长期表现（公元960-2030年）》一书中的研究，在8世纪时，四分之三的人口居住在北部，其主要的农作物为小麦和谷子，到了13世纪末，四分之三的人口居住在长江以南，以种植水稻为主。这一转变带来了一个重要的产业机会：因为帝国的政治中心在北方，所以粮食运输成为有利可图的大商机，元代南粮北调规模之大，之前的任何一个朝代都不能比拟。政府通过海、河两条水运线把南粮大量运往北方，其中商品粮的比重又相当大。

朱清是崇明人（今上海崇明），原来是一个出身卑微的家奴，因不堪虐待，杀其主而避迹海上，与张瑄结伙贩卖私盐，沦为海盗，因此，熟悉东南沿海的各路海道门户。后朱清受南宋朝廷招安，成了合法商人。宋亡后，元廷寻求南粮北调的运输路线，朱清、张瑄建议由海路运输，被采纳。1282年，两人移居太仓（今江苏太仓），造平底海船60艘，自刘家港运粮4万石至京师，开创了元代海运的先例。以后，运粮数逐年增加，最高达300多万石。太仓因此大为繁荣，与东南亚诸国通商，成为闻名东亚一带的“六国码头”。

朱清、张瑄因主持粮运工作，也让自己成为富甲天下的垄断经营者。《辍耕录》记载：朱、张两家门庭盛时，家族子弟都当上了大官，田园宅馆遍及天下，粮仓连绵成片，巨型的运粮大船穿梭于大海、运河之中。[247]

可悲的是，朱清、张瑄的富奢生活也仅仅维持了20年。1303年，两人被告发“不法”，朝廷将两家逮捕入京，并查抄家财，没收军械船舶，朱清撞石自尽，张瑄死于狱中。

自朱、张之后的60余年间，汉族富商几乎绝迹于史籍，蒙古统治者对汉人势力的死灰复燃非常警惕，全力予以打压。占领了中原疆土的蒙古统治者似乎从来没有试图“融入”汉文化，一个最突出的事实是，元朝皇帝大多不习汉语，这与之后的清朝皇帝成鲜明反差。而他们自己又不擅商业，蒙古贵族甚至被明令禁止直接经商，[248] 于是，一个特

殊的代理阶层就出现了，他们便是由色目人组成的“斡脱商人集团”。

色目人，是指那些随着蒙古军队东来入华的西域人，常见于元人记载的色目人主要有以下几种：回族、唐兀、乃蛮、汪古、畏兀儿、康里、钦察、阿速、哈剌鲁、吐蕃、阿儿浑等。元帝国把国民分成四等，分别是蒙古人、色目人、汉人（北方汉族人）和南人（南宋领土上的汉族人），色目人的地位高于汉人和南人。一些色目商人被蒙古贵族选中，为其打理财务，被称为“斡脱商人”，这是一群拥有特许经营权力的商人，是如假包换的“官商集团”。

“斡脱”的意思是，色目人接受蒙古王爷、公主的金钱委托，以此为本，到市场上去牟取利润。[249] 据日本学者爱宕松男的研究，蒙古贵族收回的年息率约在一成左右，而“斡脱商人”借贷于人，则收年息一倍，这种高利贷被称为“斡脱钱”，又称“羊羔儿息”，“斡脱”的利润之高可以想见。成为“斡脱商人”的色目人主要控制并垄断了三大贸易领域：“课税扑买”——以定额承包的方式买断税收，“斡脱经营”——放高利贷，市舶贸易——国际贸易，也正因此，“斡脱商人”成为元代最富有的一个财富阶层。

在史书上留下名字的“斡脱”大商人并不多，最著名者便是回族人奥都拉合蛮。

据《新元史》载，奥都拉合蛮原本是一个“窭人”——穷苦、浅薄鄙陋之人，靠替王公贵族打理财务而致富，窝阔台（太宗）时期，中原汉地的商税收入总额为22000锭，奥都拉合蛮出资以一倍的价格买断了征税权，因此被任命为总税务官——蒙古提领诸路课税所官。《新元史》记录了一个细节，以证明此人受到皇帝的宠信：根据蒙古法律，春、夏两季洗澡的人要被处死，有一次，皇帝与皇兄察合台出猎，看见奥都拉合蛮居然在洗澡，察合台想要杀了他，皇帝说：“他好像是丢了金子在水里找，不是在洗澡。”不但免了他的死罪，还让他追随左右，日见亲信。奥都拉合蛮靠特许征税成为北方豪富，在他的治理下，中原地区“科、榷并行，民无所措手足”。

窝阔台时期，除了奥都拉合蛮“扑买”中原商税之外，又有刘忽笃马以银10万两“扑买”全国的赋税徭役（“天下差发”），涉猎发丁以银25万两“扑买”全国官营的廊房、地基和水利，刘廷玉和一个回族人以银5万两“扑买”大都的酒课和葡萄酒课，其他的“扑买”对象，乃至天下河泊、桥梁、渡口等。到了忽必烈至元初年，甚至有“斡脱商人”以增加国库收入为理由（“以增岁课为辞”），要求“扑买”全国的纸钞发行权。

“斡脱”所得之利润归于私人，但是却以公权力干预的方式来进行，所以是典型的权贵资本模式。握有政权的蒙古贵族与极具商业头脑的色目人结为利益同盟，成为游离于其他社会阶层之上的权贵资本集团，他们的人数极少，但“政商一体”，不可抗拒。他们不直接从事工商制造活动，但以垄断经营的方式攫取最大规模的财富。在各类史书、诗文中，记载了很多“斡脱商人”欺行霸市的事实，两则如下：

有一位叫扎忽真的妃子派人到杭州索讨“斡脱钱”，但却又拿不出全部借贷人的花名和贷款数额依据，于是派官吏强指三人借贷，三人又指告他人，追征蔓引，使140余民户招致横祸。时人有诗证曰：“十千债要廿千偿，债主仍须数倍强。定是还家被官缚，且将贯百寄妻娘。”

蒙哥时期，磁州人民无力交纳税收，“斡脱商人”乘机以年息借额为条件放高利贷，来年无法赔偿，又“易子为母”，不到10年，全郡民众集体破产，欠债数以百万计，基层官吏催讨无力，也只好纷纷挂印出逃。 250

“斡脱商人”阶层的存在，还意味着汉人被集体性地排斥在垄断商业利益集团之外，只能在中下层的产业领域苟且存活，这也是元代企业史上最为独特之处——在将近100年时间里，汉族人失去了对工商业的控制权。

元朝末期，纲常败坏，财政负担越来越重，治国者却没有理财之能，蒙古贵族、色目商人与汉族民众的对立情绪无法化解，这个迷信战刀的政权花了将近100年时间，却始终没有让国家成为血肉不分的整体。1351年前后，天下终于大乱，历经10余年战事，元朝覆灭，乞丐出身的安徽凤阳人朱元璋夺得政权，于1368年建立了明朝。

第三部　公元1368年～1869年

（明）（清）

超稳定的夕阳期

第十二章　“男耕女织”的诅咒

当农事甫毕，男妇老幼共相操作，

或篝灯纺织，旦夕不休，

或机声轧轧，比屋相闻。

——《汉川县志》

1373年前后的某一天，江南首富沈万三与当上皇帝不久的朱元璋侃侃而谈，有过一番很精彩的对话，他当时的心情一定非常的愉快和得意。不过，他不会想到，仅仅10多年后，他将家破人亡，他的儿子沈文度将爬着去见一位官府新贵。

沈万三是元末名气最大的商人，民间流传一句谚语：“南京沈万三，北京枯柳树，人的名儿，树的影儿。”他出生在吴兴（今浙江湖州）南浔镇的沈家漾，后迁居苏叶昆山的周庄。从各种笔记资料看，沈万三成为巨富的原因有三个。一是粮食生产和土地兼并，“躬稼起家”继而“广辟田宅，富累金玉”，以致“资巨方万，田产遍于天下”，有野史说，沈家拥有苏州府三分之二的田亩[251]。二是继承了一位巨富的财产，据杨循吉《苏谈》记载，吴江富商陆道源富甲江左，晚年意兴阑珊，决心出家为僧，就把所有的资产都赠给了沈万三。三是从事海外贸易，他以周庄为基地，利用白砚江（东江）西接京杭大运河、东入走浏河的便利，把江浙一带的丝绸、陶瓷、粮食和手工业品等运往海外，《朱元璋传》的作者、历史学家吴晗考据说：“苏州沈万三一豪之所以发财，是由于做海外贸易。”沈万三的豪富之名，在当时就流传全国，民间传说他家藏一个“聚宝盆”，因此有取之不尽的金银珠宝。

江南士民反抗元朝之时，江南一带众多汉族富商地主都给予了积极的支持。沈万三先是资助张士诚，助其购粮扩军。后来，他又投靠了更有势力的朱元璋。出身于草根的朱元璋广泛吸纳这些富商当官，甚至还与他们称兄道弟，沈万三就是最重要的金主之一，民间传说，他与朱元璋曾结拜为金兰兄弟。明政权定都南京后，要修筑城墙，财政捉襟见肘，于是，沈万三出巨资，独力修建了三分之一的城墙——洪武门至水西门城墙，还献出白金2000锭，黄金200斤，助建了南京的廊庑、酒楼等，朝廷上下对之称颂不已。

有一次，君臣闲聊，春风满面的沈万三突然提出，愿意拿出一笔钱来

犒劳三军。

朱元璋冷冷地说："朕有兵马百万，你犒劳得过来吗？"

沈万三应声答道："我每人犒劳一两黄金如何？"

沈首富在说这句话的时候，内心应该非常明快得意，他可能没有注意到朱皇帝脸色的莫测变幻。

《明史·后妃传》中记录了此次对话之后，朱元璋与皇后马秀英的交谈：皇帝忍着怒气说："一个匹夫要犒劳三军，他是想要犯上作乱呀，朕一定要杀了他。"皇后劝说道："这种不祥之民，老天自会杀他，何须陛下动手。"252

在"朕即天下"的皇权年代，谁是老天？当然还是皇帝。马皇后的意思其实是，您还没有到杀沈万三的时候。

中国的每一个朝代，在开国之初都会展现宽松气象，任由工商自由，恢复民间元气，明代也不例外。朱元璋登基之后，提出了一个大规模的减税计划，减轻民众负担，同时还是明令不得扰商，官府不能以节庆为名，低价强买民物。253

然而，当政权稍有稳定，统治者对工商的态度立即会发生微妙的变化。每次朝代更迭，新的建政者都会反思前人的失误，朱元璋的反思心得是："元氏阇弱，威福下移，驯至于乱。"也就是说，中央集权涣散，民间的势力强大，才造成了祸乱。因此，当他听到沈万三要犒劳三军后会勃然变色，正是这种心理的条件反射。

朱元璋深感豪族在地方盘根错节，必成尾大不掉之势，一定要予以割除。在登上皇位的洪武初年，他就下令把江南14万户民众迁到他的老家安徽凤阳，其中有很多就是富商地主。据明代学者贝琼的记载，三吴地区的巨姓大族离开故土后顿成离水之鱼，资产全数流失，在数年之内，或死或迁，无一存者。254 这些人留恋昔日的豪华生活，便常常扮成乞丐回家扫墓探亲，沿途唱着他们自编的凤阳花鼓："家住庐州并凤阳，凤阳本是好地方，自从出了朱皇帝，十年倒有九年荒。"

定都南京后，朱元璋又先后分两次，把天下6.73万户富商迁居到南京，这几乎是对商人阶层一次围歼式的打击，明初名臣方孝孺对此的评论是："大家富民多以逾制失道亡其宗。"

对于商人阶层"先用之，后弃之"，朱元璋非第一人，前可见两汉的刘邦、刘秀，后可见1928年的蒋介石，几乎是所有造反成功者的共

同“秘籍”。对于这种做法，朱元璋自己有一段话讲得非常明白，他说：“以前汉高祖刘邦把天下富商都迁到关中，我一开始还觉得不可取，可是现在想来，京师是天下的根本，才知道必须要这样，这也是没有办法的办法。”255

当剪灭豪族成国家战略之后，沈万三的命运就无从更改。1373年（洪武六年），沈万三被安了个莫须有的罪名，充军云南，他死于何年已不可考。1386年（洪武十九年）春，沈家又因为田赋纠纷而惹上官司，沈万三的两个孙子沈至、沈庄被打入大牢，沈庄当年就死于狱中。到了1398年（洪武三十一年），沈万三的女婿顾学文被牵连到一桩谋反案中，顾学文一家及沈家六口被“同日凌迟”，80余人被杀，没收田地。沈家从此衰落。

《明史·纪纲传》记载了沈万三之子沈文度的一段故事：朱元璋驾崩后，其四子朱棣夺位登基，是为明成祖。纪纲是朱棣心腹，担任特务机构锦衣卫的指挥使，此人极善敛财，曾构陷上百个富豪之家，将其资产全部抄收。当时，沈万三家族已经被抄家，不过还有一点家底留存，万三之子沈文度匍匐在地上，爬着去求见纪纲，进献了黄金、龙角等珍贵之物，恳求当他的门下之客，年年供奉，岁岁孝敬。纪纲就派沈文度帮他寻找江南美女，沈家靠上这棵“大树”之后终于“重振家门”，沈文度将搜刮来的金钱与纪纲五五对分。256

一个时代或国家，商人阶层的地位高低如何，只要看一个景象就可以了：当商人与官员在一起的时候，是站着的，还是坐着的，或是“跪”着的。从沈万三的“犒劳三军”，到沈文度的“蒲伏见纲”，明初商人地位之演变，可见一斑。当帝国最著名的商人之子只能爬着去见一个新晋权贵的时候，工商业的政治尊严已无从谈起。

钱穆曾说：“现代中国大体是由明开始的。”此论颇有深意。

明帝国初建的14世纪中期，正是世界政治史和经济史上的一个转折时刻，可以用“翻天覆地”来形容。

在西方，黑暗的阴霾正被“自由女神”一点点地驱散，由自由民组成的新兴商业城市成为欧洲的新希望，教皇和各国君王的权力受到控制，一场伟大的、以“文艺复兴”为主题的启蒙运动拉开了帷幕。同时，北欧和西欧各国开始海外大冒险，欧洲的经济轴心由南而北，从地中海沿岸向大西洋东岸地区转移。在政治革命、文化革命和科学革命的综

合推动之下，“世界时间”的钟摆终于从东方猛烈地摇向西方。 257

而在东方，从皇帝、知识分子到草民百姓，竟没有一个人察觉到这一历史性的变局。在这里，成熟的农业文明正达到前所未见的繁荣高度，与之相伴随的是，中央集权制度也历经千年打磨而趋于精致。朱元璋悍然取缔了沿袭千年的宰相制度，将一切国政大权均集中于皇帝一身，政治的专制化和独裁化达到了新的峰值。 258 钱穆因此说：“可惜的是，西方历史这一阶段是进步的，而中国这一阶段则退步了。”

退步的最大特征是保守。

当汉人从蒙古人手中重新夺回统治权柄之后，他们首先想到的是如何不再旁落。于是，“稳定”成为一切政策的出发点。与宋代相比，明代的格局同样狭小并愈发缺少宽容度，在治国策略上，一切以内向孤立和向往静止为治理的目标，而其手段则必然是自我封闭。

“稳定”是一个政治概念，而非经济概念，它几乎是宋、明之后的中央集权制度追求的唯一目标，其他都无关紧要。以研究明史而著名的黄仁宇如此描述独裁者的心理：“稳定性的地位总是超越发展和扩张。”“从一开始，明太祖主要关心的是建立和永远保持一种政治现状，他不关心经济的发展……就明人所关心的问题来说，虽然认为中国向来是世界的中心，但是必须保持其农业特点，不能兼容并包发展商业和对外贸易。中华帝国对外并不寻求领土扩张。同时出于安全的角度考虑，明王朝当局非常想把国土与世界隔离开来。只要可能，同世界各国的交往和联系减少到最低程度。” 259

对于一个专制型政权而言，影响“稳定”的因素有两个，一是外患，一是内忧。控制前者最可行的办法是杜绝对外的一切交流，与各国“老死不相往来”；实现后者的办法，则是让人民满足其温饱，而民间财富维持在均贫的水准上。

明代治国者分别找到了两个办法，那就是，对外，实施闭关锁国的“大陆孤立主义”；对内，追求“男耕女织”的平铺型社会模式。 260

与元代积极鼓励海外贸易截然相反，明朝从创建之初就推行对外封闭的政策，具体而言，就是“北修长城，南禁海贸”，把帝国自闭为一个铁桶。

在北方，为了防止蒙古势力的卷土重来，明朝在秦长城的基础上修筑了东起鸭绿江、西至嘉峪关的明长城，全线长达万余里，划分为九个防备区，由重兵驻守，时称“九边”，这些边关成为被官府严密管制起

来的边贸集散地。从此，自汉唐之后就绵延不绝的“丝绸之路”日渐堵塞，中国与欧洲的大陆通道上驼马绝迹、鸿雁无踪。

在南边，朝廷下令禁止民间出海，朱元璋在登基的第四年，公元1371年12月，就下达了“海禁令”，禁止临海的民众私自出海——“禁滨海民不得私出海”。随后20余年中，多次颁布禁止海外经商的敕令。

公元1381年（洪武十四年），禁止民众私通海外诸国。（“林示濒海民私通诲外诸国。”）

公元1384年（洪武十七年）正月，禁止民众下海捕鱼。（“禁民入海捕鱼。”）

公元1390年（洪武二十三年）十月，户部重申不得与外商贸易的禁令。（诏户部“申严交通外番之禁”。）

公元1394年（洪武二十七年）正月，禁止民间使用国外的任何香料和商品。（“禁民间用番香、番货。”）

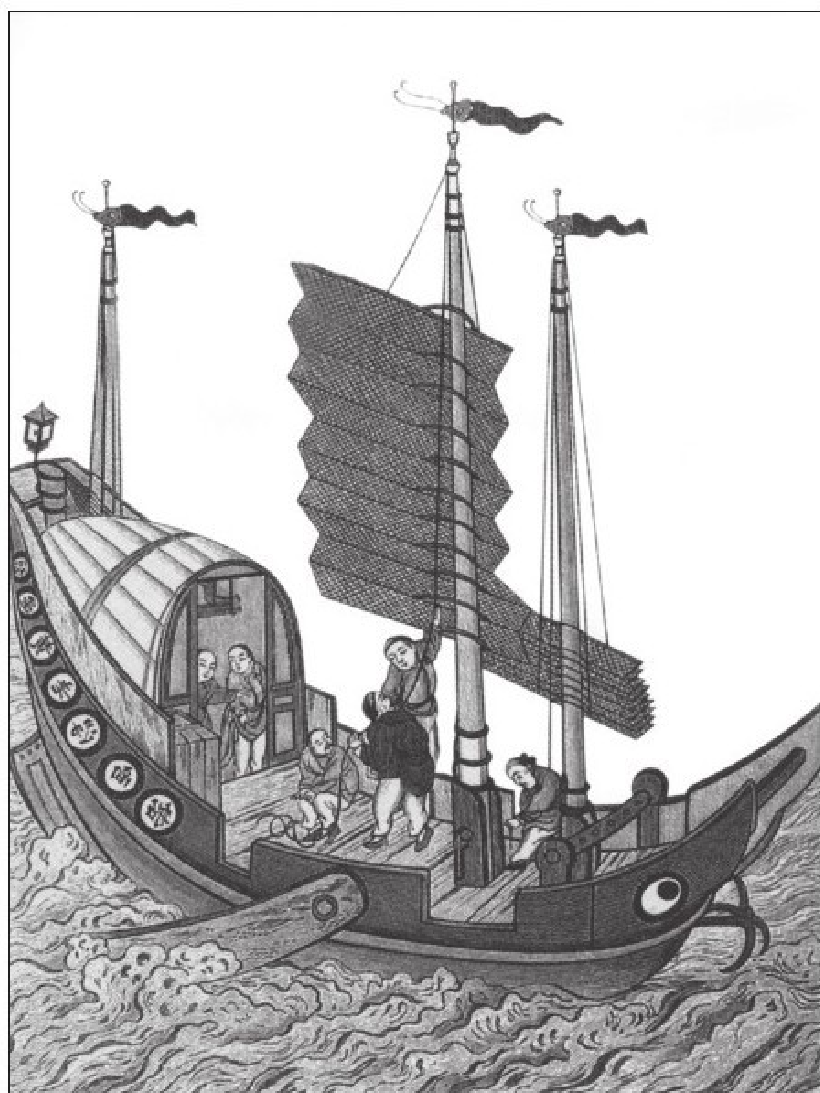
朱元璋制定律法，对于违禁者及私行放禁的滨海军卫官兵都处以严刑。明成祖朱棣登基后，仍然遵循“洪武事例”，宣布“不许沿海军民人等私自下番交通外国，遵洪武事例禁治”。

在如此严厉的海禁政策之下，唐、宋、元以来的海外贸易遭到毁灭性打击，已经繁荣数百年的泉州、明州等大型港口城市迅速从世界级港口的序列中退出，民间的海外贸易从此成为非法生意。

在国门徐徐关闭之际，还发生过一个很突兀的“意外事件”，很多年后，它的意义一再被放大，以证明我们是一个多么开放和强大的国家，那就是“郑和下西洋”。

1405年（永乐三年），朱棣委派他最信赖的太监郑和率领一支由63艘大船、27000多名随员组成的舰队远航南太平洋地区，这是当时世界上无与匹敌的巨型舰队。在随后的28年里，郑和先后七次出洋，是中国古代史上规模最大的远洋活动。[261] 据《明史》记载，此次行动的表面理由是宣示国威，而实际上是寻找失踪的明惠帝。[262] 郑和远航所用的海船，由南京宝船厂和苏州府船场所制造——它们无疑是当时世界上最大的造船工厂，所有军储粮草集中于太仓的刘家河港，出发地点则是泉州港。史载郑和舰队的旗舰长四十四丈四尺，宽十八

丈，折合现今长度为151.18米，宽61.6米。船有四层，可载千人，船上9桅可挂12张帆，锚重有几千斤，要动用200人才能起航，船上配有航海图、罗盘针。这艘“海上巨无霸”是当时世界上最大、最先进的木帆船，比100年后的欧洲海船也要大10倍左右，可见中国造船技术之发达。郑和舰队的规模从一个侧面证明了明朝海军的实力，据考证，在1420年前后，明朝拥有1350艘战船，其中包括400个大型浮动堡垒和250艘设计用于远洋航行的船舰，海军实力为全球第一。



▲郑和下西洋所使用的“宝船”

从1405年至1433年，郑和率庞大船队七下西洋，经东南亚、印度洋远航亚非地区，最远到达红海和非洲东海岸，航海足迹遍及亚、非30多个国家和地区。远航船队满载瓷器、丝绸、麝香、铁器和金属货币等，所以又称为“宝船”。郑和所到之处，一方面宣扬明朝国威，邀约各国委派使臣到中国“朝贡”，同时与当地进行贸易。[263]

在区域经济史上，郑和的远航行动表明中国在当时的东亚和南亚地区建立了一种以“朝贡”为特征的区域性政治、经济合作体系。

在14世纪末、15世纪初，随着蒙古帝国瓦解和元朝的灭亡，中国与欧洲的陆地联系中断，处于中世纪的欧洲此时尚未强大起来，明帝国成为东方最为强大的帝国，也是实际上的第一大经济体。明朝皇帝习惯性地将海外各国视为藩属，将其与明朝的外交活动称作“朝贡”。在外交政策上，明朝以“厚往薄来，怀柔远人”为宗旨，热衷于政治上万国臣服的独尊。根据《明会典》（万历朝重修本）的记载，被明朝认定为“朝贡国”的国家包括“东南夷”的62国，含朝鲜、日本、安南（越南）、锡兰（斯里兰卡）等；“北狄”的鞑靼八部；“东北夷”的女真二部；“西戎”的七十二国，含吐蕃（西藏）等。朱元璋还将日本、琉球、朝鲜和安南等15个邻国划定为“永久不予攻伐”的国家。[264]

根据日本学者滨下武志的研究，明朝主导下的东亚“朝贡秩序”有三个特点。

第一，由宗主国（中国）提供国际性安全保障，朝贡国因而不必保持常设性军事力量，这意味着区域内部的纠纷不必诉诸武力解决。第二，朝贡体系所保护的交易进行“无关税”特别恩典，为外部世界提供了极富魅力的商业机会。第三，多元化前提下的文化认同，朝贡秩序所奉行的理念，就中国方面而言，意指皇帝的恩德教化四海因而囊括不同质的文化，这同时也意味着中国在事实上充当着异质要素之间交流的媒介。[265]

由滨下武志的研究可见，在15世纪前后的西太平洋地区出现了一个以中国为中心、以白银为统一货币、无关税壁垒的政治经济联盟，这也是当时世界上覆盖面最大、人口最多和结构最稳定的区域性国际体系。它同时表明，中国与周边各国不存在武力征服的关系，而是形成了一个具有“中心——边缘”结构的共荣体系。若没有欧洲人的强行进入，这又是一个超稳定的国际秩序。

美国学者彭慕兰在《贸易打造的世界》一书中也印证了滨下武志的研

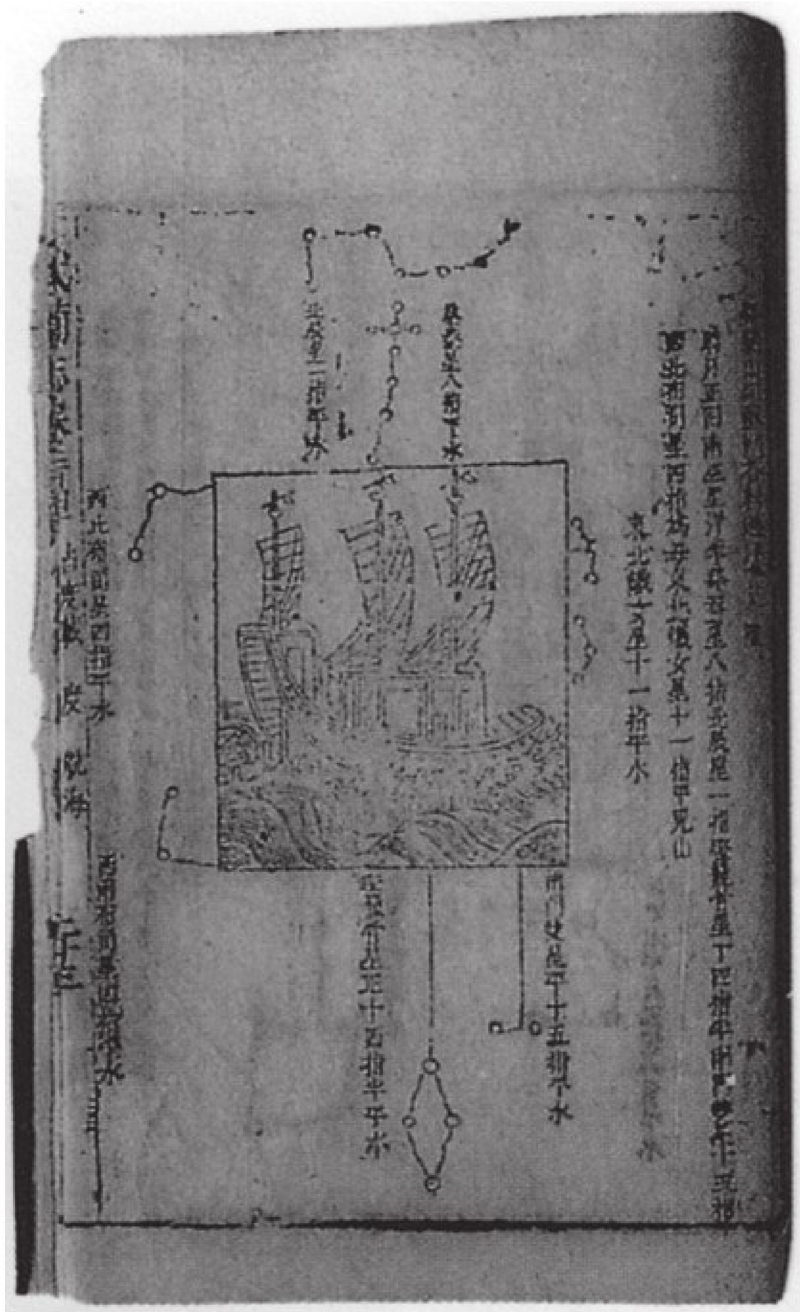
究结果，他认为，朝贡制度的主要目的在于政治和文化方面，但它协助提供了一个“国际性”的货币制度。在这种制度的影响下，不同地区的人形成了相同的奢侈品品味，各国商品的品质标准也趋于一致。这些商业网与国家密切相关，但它们也有自己的独立生命。 [266]

郑和的七次远航，其实是对这一联盟体内“东南夷”南部诸国的一次大规模巡检，庞大舰队所呈现出的军事实力和商品丰富进一步巩固了明帝国在南亚地区的宗主国地位。朱棣在委派郑和出洋的同时，在京城设立会同馆以待国宾，还设四夷馆，专掌翻译各国及少数民族语言文字。在永乐一朝中，先后有四位海外国家的国王泛海而来，其中三位乐而不归，留葬于中土。

这一国际联盟维持了将近100年的时间，从世界史的角度来看，它的松散与瓦解，正是亚洲与欧洲实力陡转的关键所在，而让人无比叹息的是，对其的率先破坏者，竟是明帝国自身。

历史的转折时刻出现在1492年。

这一年——也就是郑和最后一次下西洋的59年之后，明廷下令“闭关锁国”，沿海人民从此不得与来华的番船发生任何交通、贸易行为。第二年，明廷敕谕今后百姓的商货下海，即以“私通外国”治罪。郑和历次航海留下的所有官方文档均被兵部尚书刘大夏下令烧毁。 [267] 据《大明律集解附例·附录》记载，朝廷在1585年甚至发布过一道命令，声称谁要建造双桅杆以上的船只，就视同叛乱，处之以死刑。中国人在造船技术上的进步从此戛然而止。终明代一朝，海禁政策时松时紧，但基本上没有开放禁令。



▲郑和下西洋所用的航海牵星图。把航海天文定位与导航罗盘的应用

结合起来的定位术叫作牵星术，用牵星板可以通过测定天的高度，来判断船舶位置、方向、确定航线。这项技术代表了那个时代天文导航的世界先进水平

也是在1492年的8月，意大利航海家哥伦布带着西班牙国王给中国皇帝和印度君主的国书，向正西航行，去寻找那传说中“香料堆积如山、帆船遮天蔽日的刺桐港（泉州）”。在哥伦布的行囊中正有那本流传了将近200年的《马可·波罗游记》，他详读此书，在书上做了近百处眉批，凡是有黄金、白银、丝绸、瓷器和香料字样的地方，都划了特别的记号。出航两个多月后，他到达了美洲的巴哈马群岛，伟大的“地理大发现”时代开始了。 268 1493年，梵蒂冈教廷颁布敕令，将世界一分为二，东边是葡萄牙的势力范围，西边则属于西班牙。 269

历史总是充满了巧合与悲剧的意味。在海洋文明到来的前夜，早慧而拥有先进技术及强大区域领导优势的中国，以坚定而骄傲的自闭方式拒绝参与。后人读史至此，莫不掷书而起，面壁长叹。

在西方史学界，1500年往往被看成是近代与现代的分界线，如保罗·肯尼迪在《大国的兴衰》中所描述的：“16世纪初期，中西欧诸国能否在世界民族之林脱颖而出，显然未见端倪，东方帝国尽管显得不可一世，组织得法，却深受中央集权制之害。”他还曾用充满了吊诡的笔调描写中国的闭关锁国：“郑和的大战船被搁置朽烂，尽管有种种机会向海外召唤，但中国还是决定转过身去背对世界。”

那道转过身去的背影，成为未来400年的一个东方定格，中国将为此付出难以计算的代价。“郑和下西洋”留给后人的，与其说是赞美和惊叹，倒不如说是一声悠长而没有着落的叹息。许倬云在《历史大脉络》一书中评价说：“郑和出航是元代海运畅通后的最后一次大举。其航线所及，都是元代各国商船常到的地方……这一次海上大举，空前盛大，但并非凿空的探险，因此在历史上并不具有哥伦布、麦哲伦、达·伽马等人开拓新航线的意义。”

闭关锁国让中国与世界隔绝，重新成为一个“孤立的天下”。在对内政策上，明代统治者向往和追求的境界则是——男耕女织。

乞丐出身的朱元璋是一个很特别的皇帝，他的治国策略只有两个字，一是“俭”，二是“严”。

所谓俭，他痛恨商人，视之如国贼，曾下令“如果有不从事农耕，而专门做买卖生意的，全部看成是游民，把他们统统抓起来”。就在当上皇帝的洪武初年，他颁布法令，规定商贾之家不许穿戴绸纱，民间百姓的房子大小，不能超过三间、五个间架，不准用彩绘的斗拱。[270] 所谓严，就是实行了很严酷的法律来惩治贪官污吏，根据明初法令，官员如果贪污达到60两白银，就会处以扒皮的酷刑。朱元璋下令把各州府县的土地庙，作为剥皮的场所，俗称“皮场庙”，扒下来的人皮，添之以稻草，立于衙门一侧，以警示继任者。[271]

朱元璋平生读书无多，最喜欢的是《道德经》，尤其是关于“小国寡民”的那一段。在他的理想中，一个完美的帝国就应该是无贫无富、男耕女织的小农社会，“男力耕于外，女力织于内，遂至家给人足”，每个人都安于眼前，一生不出家乡，老死不相往来，如乡野之草，自生自灭，帝国将因此绵延百世，千秋万代。这种朴素的治国理想当然非他一人所有，从老子的《道德经》，到陶渊明的《桃花源记》，无一不与此前后呼应。[272]

为了建设这个“人间桃花源”，朱元璋剪灭了天下豪族，然后在“耕”和“织”两个产业上进行重大的变革。他进行了一次土地革命，大地主阶层被消灭，形成了一个以小自耕农为主的农耕经济。1397年，据户部的报告，全国有田700亩以上的只有1.4341万户。同时，朱元璋大力推广种棉技术。

在中国经济史上，有两种植物彻底改变了国家的命运，一是宋代的水稻，二是明代的棉花。

棉是一种外来植物，原产于印度，在汉字中第一次出现是南朝的《宋书》。宋末元初，它已经在南方地区得到一定面积的普及。元代元贞年间（公元1295～1296年），松江府乌泥泾（今上海华泾镇）的妇女黄道婆在海南学到了一种新的纺织技术，回到家乡教人制棉，改革研制出一套赶、弹、纺、织的工具——去籽搅车、弹棉椎弓、三锭脚踏纺纱车等，使得棉纺织技术得到重大突破。[273]

朱元璋建国之后大力推广棉花种植，他下令，农民有田5～10亩的，俱令种桑、麻、棉各半亩，10亩以上倍之，地方官不督促的要处罚。这些政策的推行，不仅使荒废的土地尽量被利用，粮食产量大增，也为棉纺织业的发展提供了更多的原料。《明史·食货志》记载：洪武二十六年（公元1393年），全国共有田地850万顷，比元末增长了4倍多，其中棉田的增加最为显著。

棉花种植和棉纺织技术的革新，彻底改变了中国人以丝绸和麻布为主

的穿着传统，服装产量为之大增，棉纺织迅速成为全国第一大手工制造业。据吴承明的研究，明清两代，中国每年生产约6亿匹棉布，商品值近1亿两白银，其中52.8%是以商品形式在市场出售的，总产量是英国在工业革命早期时的6倍。黄道婆的家乡松江是棉布生产最集中的地区，《松江府志》记载，“在旺销的秋季，每天出售的松江布达15万匹之多”[274]，这个数据稍有夸张，不过据吴承明的计算，全年估计约有2000多万到3000万匹，这也是一个十分惊人的产量了。[275]

明代的这场“棉花革命”，如同之前的“水稻革命”一样，再一次刺激了生产力的发展，正如现代经济学理论所提示的那样，只有当单位投入的产出增加时，一个国家的宏观经济和人均收入才会持续增长。很显然，“水稻革命”和“棉花革命”都符合这一定律。《明史·食货志》中就曾这样描写朱棣时期的情况：“计是时，宇内富庶，赋入盈羡，米粟自输京师数百万石外，府县仓廪蓄积甚丰，至红腐不可食。”

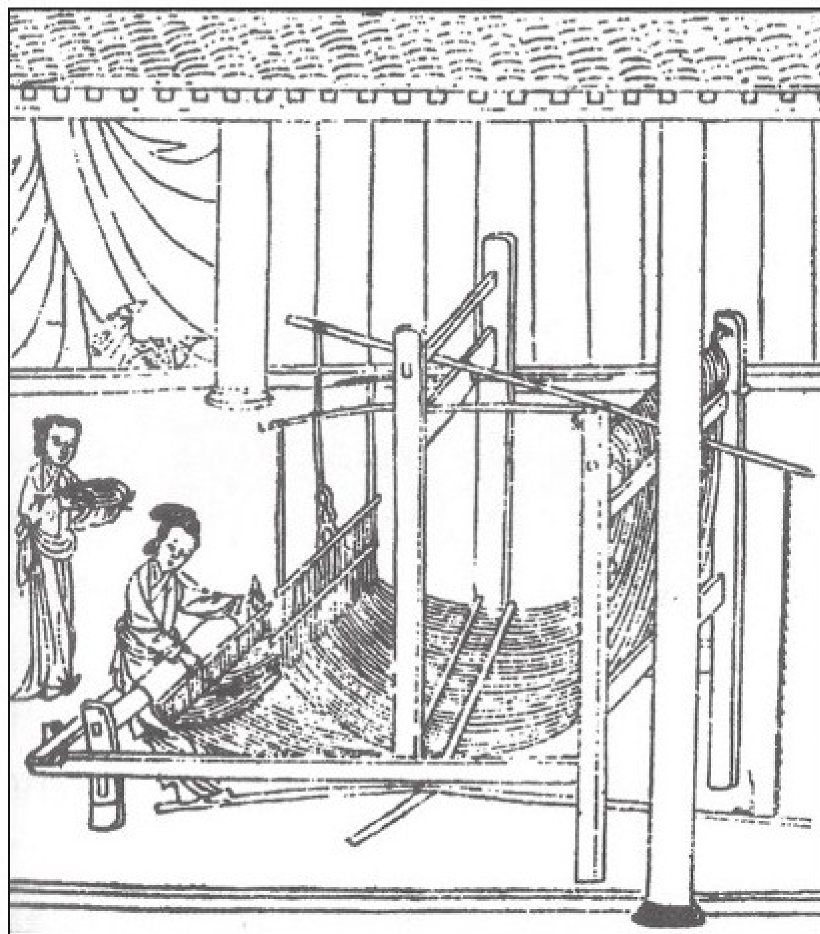
如果将明代棉纺织业的发展放在全球经济史中进行观察，我们将看到一个颇可参照的现象：发生于欧洲的工业革命其实也是以纺织业为启动点的，而它最终引爆了机械技术的革命性创新，同时带来社会组织的颠覆性变化，最终诞生了资本主义，改变了人类文明的方向。

至此，所有的读者均会生发出一个重大的疑问：为什么同一个产业的创新，在中国却没有引发与英国相同的革命性效应？

更让人吃惊的是，根据中外学者的研究，到现在为止，还没有发现任何史料可以肯定地显示，从14世纪一直到19世纪80年代以前，在中国曾经有过一家棉手工业纺织场！赵冈和陈钟毅在《中国经济制度史论》中十分确凿地写道：“中国传统手工业各大部门都曾有过工场雇用人工操作生产的记载，唯独棉纺织业没有任何手工工场的确切报道。”

那么，在一个小小的松江府中，每年2000多万到3000万匹的棉布到底是怎样制造出来的？比英国产量大出6倍之巨的产能规模，为什么没有形成集约式的企业化生产？

在一朵小小的棉花里，藏着一个巨大的“明代秘密”：每年6亿匹的棉布居然绝大部分是由一家一户的农村家庭所织就的。



▲男耕女织1



▲男耕女织2

在明代的众多地方史志中，我们一再读到这样的记录—

“四乡之人，自农桑而外，女工尚焉。摧车蹋弓，纺线织机，率家有之。村民入市买棉，归诸妇女，日业于此，且篝灯相从夜作。”（《南浔镇志》）

“女红不事剪绣，勤于纺织，虽六七十岁老亦然。旧传有夜完纱而旦成布者，谓之鸡鸣布。”（《温州府志》）

“当农事甫毕，男妇老幼共相操作，或篝灯纺织，旦夕不休，或机声轧轧，比屋相闻。”（《汉川县志》）

这些记录呈现了14世纪中国乡村的生产景象：每个农家都有织机一部，耕作之余，无论妇幼老小都从事纺织，全家动手，机声不休，通宵达旦。每户所织之布虽然数量甚微，但是因户数众多，聚合之后，却成惊人的亿万之数。

棉纺织业的家庭化与当时的人口过剩现象有关：自明之后，中国人口迅速膨胀，建国之初的人口约为6500万，到1600年时已在1.5亿左右，人地比率日渐恶化，即便在水稻技术最为普及和发达的江南地区，农户一年耕作也仅仅能满足8个月的口粮[276]。棉花的大面积推广及棉纺织技术的成熟，恰好为过剩劳力提供了一个绝好的出路。
更“巧合”的是，适于栽培棉花的长江中下游一带正是人口最为稠密的地区。

这种“一户一织”的家庭纺织与规模化的工场化生产相比，最大的特点，或者说优势是，前者的从业者几乎没有劳动成本支出，老幼妇女都可从事，而且时间也是几乎没有成本的，任何人都可利用闲暇时间单独操作。在这种生产模式的竞争之下，规模化的手工业工场当然就没有任何生存的空间了。

这就是拥有6亿匹产能的棉纺织产业竟然没有培育出一家手工棉纺织场的原因，也是引发了西方工业革命的纺织业在中国没有产生同样变革的根源。在现代经济研究中，早期的乡村工业常常被称为“工业化原型”，它为工业革命的诞生提供了市场和技术前提。然而在中国，乡村工业则变成了工业化的障碍，它发挥无比的抗拒力，来阻止工厂的兴起与工业化进程。正因为棉纺织业在制造环节被家庭作坊所控制，所以在技术进步上无法向工厂化和机械化进步，这是一个历史性的悲剧，甚或它竟有宿命的意味。[277]

而这种戏剧性的状况，又是中央集权体制所最为渴求和推崇的，它十分完美地符合了“男耕女织”的社会理想，每一个社会细胞都被打散，在经济上缺乏聚合的必需性，因而得以保持低效率前提下的“超稳定结构”。王亚南就曾很敏感地指出：“西欧在近代初期，织造业原本有许多就是由手工业者或商人转化来的。但在中国，这条‘上达’的通路，又遇到了集权的专制主义的障碍。”[278] 由此我们可以清晰地发现，经济制度的变革与政治制度有最密切之关系，“均贫灭富”的小农经济和高度专制的中央集权制度有着天然的契合性，当一项技术革命发生之际，后者会本能地将之“异化”。

一个能够“闭门成市”的国家，必须具备两个重要的条件，一是土地之广袤和粮食之充沛足以养活全体国民，二是人口之众多足以满足工商生产的市场供求。如果这两个前提成立，那么，技术的进步很可能会

强化——而不是减弱——这个国家的内向与封闭。

在学术界，只有很少的学者观察到这一规律，从来没有到过东方的法国历史学家布罗代尔在《文明史纲》中曾简短地提及，“人口的众多导致了中国不需要技术进步，内需能够满足供应，而不必追求海外市场”。对农业文明状态下的民生而言，最主要的内需产品只有两个，一是吃，二是穿。而水稻和棉花的引进与推广，在“耕”和“织”两大领域分别解决了技术性的问题，创造了闭关锁国的必要条件。

于是，自宋代之后日渐奉行的“大陆孤立主义”，终于在明代找到了现实而顽固的落脚之处。14至15世纪的那场“棉花革命”是中国农业经济的最后一次革命，是小农经济兴盛的关键性因素，它将古典的中国经济推拱到了一个新的高峰，并终止于此。从此之后，在长达400年的漫长时间里，中国成为一个不再进步、超稳定的小农社会，一个与“世界公转”无关的、“自转”的帝国。据英国学者安格斯·麦迪森的计算，中国在1301年（元朝大德四年）的人均国内生产总值为600“国际元”，此后增长全面停滞，一直到1701年（清康熙三十九年）的400年中，增长率为零。而欧洲则从576“国际元”增加到了924“国际元”。 279

在这个意义上，“男耕女织”是一个“唯美主义的诅咒”。

如果从静态的角度来看的话，这是一种效率与管理成本同步极低的社会运行状态，若没有外来的“工业革命”的冲击，竟可能是中国历史的终结之处。自宋代的“王安石变法”之后，帝国的治理者已经找不到经济体制变革的新出路，于是，通过推广“男耕女织”的民生方式，将整个社会平铺化、碎片化已成为必然之选择。社会组织一旦被“平铺”，就失去了凝聚的力量，从而对中央集权的反抗便变得微弱无力。

这样的治国策略在明代看上去是成功的。黄仁宇论述说：“在明代历史的大部分时期中，皇帝都在没有竞争的基础上治理天下。在整个明代，都没有文官武将揭竿而起反对国家。此外，普通百姓对国家的管理不当极为容忍……由于这些条件，王朝能以最低的军事和经济力量存在下来，它不必认真对待行政效率，王朝的生命力不是基于其优势，而是因为没有别的对手替代它。”280

黄仁宇所谓的“替代的对手”，仅仅是站在竞争的角度观察，而如果从制度的角度来看，又存在两种可能性。其一，新的“替代者”继续延续明帝国的模式，让社会在静止的、超稳定状态下缓慢地“自转”。其二，则是出现一种根本性的、新的制度将之彻底地推翻并更换之。这两种状况后来都发生了。第一次的替代出现在1644年，而第二次则出

现在遥远的1911年。当然，这些都是后话。

在明史研究中，有一个重大理论分歧，迄今没有定论，那就是，明代中国到底有没有跟西方一样，出现资本主义的萌芽，而中西国运的分野，究竟是什么因素造成的。

在正统的史学界占主流地位的是“萌芽自发论”。早在1939年，毛泽东在《中国革命和中国共产党》一文中认为：“中国封建社会内的商品经济的发展，已经孕育着资本主义的萌芽，如果没有外国资本主义的影响，中国也将缓慢地发展到资本主义社会。”281 围绕这一著名的论断，中国学者用众多史料证明“资本主义萌芽在中国和西欧几乎是同时出现的”。在现行的中学、大学教科书中，编写者仍然持有此论。

2003年，中国社会科学院历史所明史研究室完成了题为“晚明社会变迁研究”的国家社会科学基金项目，该研究认为：在明代，“就国家与社会的关系而言，由于货币经济极大扩展，商业性行为成为几乎全社会的取向，中央集权专制国家权力由此严重削弱”。他们的结论是：货币经济的扩大发展，在中国和西方几乎是同步的。东西方货币经济发展的趋同，为世界形成一个整体奠定了基础。晚明社会变迁与世界变革联系在一起，中国不是被动地卷入世界，而是积极参与了世界历史成为一个整体的过程，并对世界市场的初步形成起到了举足轻重的作用。

在西方学界，也有人对这一观点予以应和。20世纪90年代之后，美国加利福尼亚大学的彭慕兰以及他的同事弗兰克等中国史专家形成了一个“加利福尼亚学派”，以反对“欧洲中心论”而著称。2000年，彭慕兰出版《大分流——欧洲、中国及现代世界经济的发展》一书，认为：至18世纪以前，在“重要日用品市场及生产要素市场的广度及自由度”上面，中国经济制度与欧洲并没有根本的区别，而中国所以没有能够走上类似英国工业式的发展道路，主要是因为不具备英国那样地理位置优越的煤矿，以及不具备能够提供棉花、木材、谷物等集约产品的殖民地。彭慕兰因而断定说：“那种认为中国或是由于人口压力，或是由于社会所有制关系的性质而闭塞并极为贫穷的观点，如今在我看来完全处于守势地位。”282

同时，与上述观点形成鲜明对立的学者也大有人在。

在中国学者中，最早对“萌芽自发论”提出异议的是顾准。他在20世纪

60年代就反思说："我们有些侈谈什么中国也可以从内部自然生长出资本主义来的人们，忘掉资本主义并不纯粹是一种经济现象，它也是一种法权体系……资本主义从希腊罗马文明产生出来，印度、中国、波斯、阿拉伯、东正教文明都没有产生出来资本主义，这并不是偶然的。中国不少史学家似乎并不懂得这一点。"[283]

顾准之后，海外的黄仁宇、赵冈、费维恺等人也从各自的专业方向认定，在明代没有发生资本主义的萌芽，而且在高度专制的皇权制度之下，绝无这种可能性。黄仁宇在《中国大历史》一书中说："支持现代商业的法律程序以私人产权作基础，首先即与孟子道德观念相反，而后者正是官僚体系奉为天经地义的……当这么多必要的因素全付之阙如，现代商业如何能在中国发展？"在另外一部《资本主义与二十一世纪》的书中，他进而认为："为什么中国不能产生资本主义？因为她志不在此。她不仅不能产生，而且一向无意于产生。"

学界观点如此对立，概括而论，源于学术立场的不同。"萌芽自发论"及"加利福尼亚学派"以物质文明的发展为立论基础，认为"经济基础自动地会决定上层建筑"，而顾准、黄仁宇等人则把考评的重心放在法权制度的建设上，认为没有社会制度上的决定性突破，经济制度的变革都不可能发生质变。因立论不同，双方的结论自然南辕北辙。在这场争论中，布罗代尔的观点比较折中，在他看来，明清两代的中国肯定已经出现了"市场经济"，但是并没有出现"资本主义"。也就是说，他认同明代经济的市场化程度并不落后，但在社会制度上没有进步。

将发生在明代的这些变化放之于全球环境中进行观察，我们将清晰地发现，貌似繁华的中国其实正飞驰在一条"反世界潮流"的轨道之上。

当全球海洋贸易即将兴起的前夜，拥有地球上最强大海军的帝国却选择了自毁战舰和内向封闭。

在产业经济上，"家纺户织"的乡村工业阻碍了工业化的进程，使得工业革命的火星无法从棉纺织业中迸发出来。

市镇经济的发达让城市化步伐全面停滞。与此相对照，欧洲的自由城市如雨后春笋，其规模越来越大，终而成为工业革命的摇篮。

在政治制度上，西方的公民社会胚胎初成、宪政思想渐成共识，而在东方，君权却更加地强悍和专断。

总而言之，在贸易全球化、工业化、城市化和王权制度瓦解这四个方

面，明代中国与同时期的欧洲恰成鲜明对照，历史的拐点因此出现。我们几乎可以确定地说，中国与世界潮流的分道扬镳，的确是在14到15世纪期间发生的。

第十三章　晋徽争雄

富室之称雄者，

江南则推新安，

江北则推山右。

——谢肇淛淛《五杂俎》

明代工商经济与前朝相比，最大的变化有两个，一是专业化市镇的出现，二是商帮的崛起。

从先秦之后的1000多年里，中国的政治和经济运行中心都被放置在若干个大都市之中，人口和工商活动也颇为集中。唐代还有法令限制县级以下的商业市集之发展，宋代之后，市集禁令取消，非官营的“草市”、墟市以及庙院集市日渐扩张，不过，它们的功能都非常传统，无非为方圆几十里的农户提供日常消费品的交易场所，“布粟蔬薪之外，更无长物”。到了明代，情形陡变。

改变因人口增加和产业衍变所导致。

“水稻革命”和“棉花革命”让中国的人口繁衍速度大增，尤其以江南地区的增长最快，原有的中心都市无力接纳，于是地理条件较好的农村便向市镇演化。人口增加很多，土地却越来越紧张，漫溢出来的人口就顺着棉业的发展而从事家庭纺织劳作，在这些农户的周边又自然地出现了大型交易集市。这些新型市镇与传统市镇的最大不同之处是，它们兴起的功能不是为农民消费服务，而是为农村生产服务，参与贸易的不是“以物易物”的小农户，而是大商贩和巨额资金，他们的利益所得，来自于规模化经营和远途贩运。有人统计江南地区苏州、松江、常州、杭州、嘉兴和湖州六府境内的市镇数目变化发现，在宋代，这里有市镇71座，而到了明代，则增加到了316座。[284]

我们不妨将这一转变归纳为中国城市化的“离心现象”——在其他国家，城市人口比重愈来愈高，也愈来愈集中，小城市变大，大城市变得更大；但是在中国，宋代以后城市人口的集中程度逐次减弱，大中型城郡停止扩充，明清两代的几个大都市，从人口到城区规模都比两宋和元代时缩小许多，人口反而向农村靠拢，形成江南地区的众多市镇。[285]

自明初到清末的300余年间，中国的城市化进程陷入停滞，城市总人

口之绝对数几乎没有增长，但是全国总人口则在不断增加——从明代初期的7000万人，至16世纪时达到1亿至1.3亿，至清代乾隆年间已将近3亿，城市人口比重日趋降低，这种趋势到19世纪中叶达到谷底。据赵冈的计算，两千年来中国城市化的人口比重呈现由低到高，再由高到低的曲线形态，战国时期的城市人口比重为15.9%，西汉为17.5%，唐代为20.8%，南宋达到高峰，为22%，此后迅猛下降，明代进入10%的区间，而到了19世纪20年代，仅为6.9%。

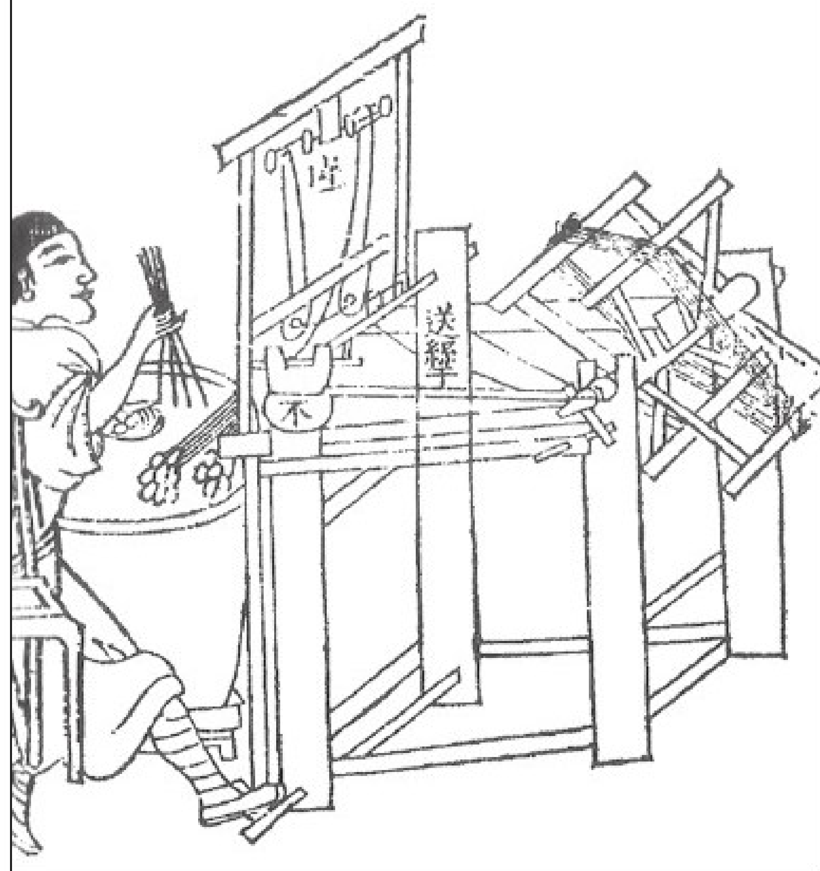
这种人口和经济重心向农村下放的现象，最为真实地表明中国社会的平铺化和碎片化态势。它既是人口增长和产业经济发展的客观结果，同时也是中央集权制度的必然引导。钱穆在《中国历代政治得失》中认为，“中国历史上的经济与文化基础，一向安放在农村，并不安放在都市”。此论并不适用于整部经济史，至少在两汉、唐宋各代并非如此，而是从明代才开始的事实。

在城市离心化的大趋势之下，进而出现了“油水分离”的社会景象：政治权力集中于城市，为政府及权贵所全面控制，城市从此成为权钱交易中心和奢侈消费中心，而非生产制造中心。经济力量则集中于数以万计的市镇，为民间势力所掌握，大量的手工业分散于更为众多的村庄，这使得资本、人才和资源的集聚效应根本无法发挥。

棉纺织业的繁荣以及专业化市镇的崛起，催生出了一个重要的商业力量——靠棉布贩销为主业的江浙商帮因此而生。

江浙布商的财富膨胀与棉纺织业的家庭化有关。如前所述，一家一机的生产模式每年生产出6亿匹棉布，而零散的农户无法完成规模化的销售，于是，围绕着千万家庭织机形成了一个庞大的产业链条和销售体系，它们主要由布号商人、染坊与踹坊商人、远途贩售商人组成。

治絲圖



▲缫丝

布号商人负责棉花和棉布的收购，他们先是从棉农手中把棉花收购进来，然后分发给织户，再把织成的棉纱或棉布回收，从中渔利。自明初之后，华北、华东等地广植棉花，然而华北因气温与湿度过低，不适于棉纺织工作，所以大量的棉花被运到江南销售。江苏南部的苏州、无锡、常州和浙江北部的湖州、嘉兴、杭州是织户最集中的地区，布商就大量活跃在接近农村的市镇中，以最小的距离，向分散的织户收购棉布，这一带因此成为全国纺织业的中心，仅松江、枫泾两地就有数百家布号。《浙江通志》记载曰："小民以纺织所成，或纱或布，易棉花以归。"一般而言，织户每领取二两棉花，日后缴棉纱一两，以为代价，余者为薄利。而布商则因量大而获利颇丰，许仲元在《三异笔谈》中记录了一位张姓布商的情况："其家产达巨万之多，每到五更时分，张家就灯光通明，把收上来的上千匹布运送到苏州的阊门，每匹布可赚到五十文，也就是说，一个清晨就可得五千金。"[286]

棉布和棉纱收购上来之后，需要进行印染和后整理，于是就有人投资经营染坊和踹坊，这些作坊大多开在城市的郊区，以就近销售。《长洲县志》、《明实录》和《木棉谱》等书记载了苏州的景象：大江南北的棉布源源不断地运抵苏州，染坊和踹坊开设在阊门外的上塘和下塘，其中，染坊的分工很细，大多只专于一色，分为蓝坊、红坊、漂坊及杂色坊等，棉布被染色完成后，送进踹坊进行后整理，然后就制成了"布质紧薄而有光"的"苏布"，贩销天下。到明末清初，阊门一带的踹坊多达450家，踹匠不下万人，其繁荣景象可以想见。

因棉布收购的市场化特征而不适合国家垄断，所以棉纺织业成为一个完全竞争性的领域，从而诞生了一大批真正意义上的自由商人，苏南和浙北——苏锡常和杭嘉湖——也成为民间资本最为充沛和活跃的地区。

江浙布商之富见诸众多史籍。《木棉谱》的作者褚华本人就出身于富足的布商家庭，据他自述，褚家六代从事布业，门下有数十人，四处开设布号收购棉布，获利丰厚，以至于富甲一邑——"其利甚厚，以故富甲一邑"。叶梦珠在《阅世编》中更形容说，布商的财力雄厚，动辄可以使用数万两乃至数十万两白银。

商帮的出现，是中国企业史上的一件大事。它兼具血缘性与地缘性之和，植根于偏远的宗族乡村，以市镇为生产和销售基地，以城郡为生活和消费中心，构成一种独特的经营模式。明代商帮中最出名的还不

是江浙商帮，而是晋商和徽商，他们的崛起都与盐业有关。

自管仲以降，中国历代政府都视盐业为经济命脉，其专营所得在年度财政收入中占很高比例，明代也不例外。朱元璋建国之后，为了防范蒙古人卷土重来，把国防重点放在北方，他重修万里长城，长年驻扎80万雄兵和30万匹战马。其中驻军最密集的是“内迫京畿，外控夷狄”的山西大同一带，明政府在这里修筑长城323公里，驻守马步官兵13.5万多人，配马、骡、驴5万余匹。要维持这等庞大的军备，如何提供充足的粮草供应就成了极棘手的难题。据《大明会典》记载，仅大同镇就需屯粮51万余石，草16.9万余束，每年花在边防的银子达上千万两，让中央财政不堪重负。1370年（洪武三年），山西省行省参政杨宪向朝廷上书，建议实行“开中制”。

“开中制”脱胎于宋代的“钞引制”，其改革之处是，商人要获得盐引，必须运粮和其他军需物资到北方边疆，以粮换“引”，然后凭盐引到指定盐场支取食盐，再到指定的地区销售，其实质是“以盐养兵”。按当时的规定，每在大同纳粮一石或在太原纳粮一石三斗，可换取盐引一份，一份盐引可支取食盐200斤。[287]

这一制度的实行，让山西商人迅速崛起。山西地处北疆，有“极临边镇”的地利之便，更重要的是，以运城为中心的河东盐场自古是产盐重地。“开中制”推行后，山西商人收粮贩盐，横行天下，成为势力最大的区域性商人群体，是为晋商之始。

到了明代中期，最出名的晋商家族是蒲州（今山西永济市）的王家和张家。

王家的创业鼻祖是王现、王瑶兄弟。他们的父亲是河南邓州学政，相当于县教育局局长。王氏兄弟少年时屡考不中，转而经商。他们先在西北的张掖、酒泉一带从事粮食贸易，后来便专注于盐业。王现客死于经商途中，其弟侄两代，历40余年，终于积累起不菲的家业。王瑶生有三个儿子，其中，老大王崇义随父经商，三子王崇古考中进士，先是在刑部当郎中，后来外放为官，一路迁升，当上了地位十分重要的宣大总督，成了帝国北方国防的最高指挥官。王家兄弟，一官一商，很快控制了河东盐场，成为全国第一大盐商家族。

张家的致富路径与王家如出一辙。其创业鼻祖是张允龄，他自幼丧父，在大江南北从事长途贩卖，据说他的经商天才很高，对市场波动的判断非常准确，以至于有人怀疑他怀有“异术”。张允龄生有二子，老大张四维考中进士，后来高迁至礼部尚书，在张居正去世后还当过一人之下的内阁首辅。张四维的胞弟张四教则在山西经商，在兄长的

帮助下，他控制了北方的另外一个大盐场——长芦盐场。

王、张两家，同处蒲州，结成了一个极其显赫的家族联盟：张四维的母亲是王崇古的二姐，其女儿嫁给了另外一位陕西籍的内阁大臣马自强之子，马家也是著名的大盐商；此外，张四维的三个弟媳妇分别出自晋商王家、李家和范家，王崇古的大姐则嫁到了蒲州另外一个大盐商沈家。

历经数十年的经营，王、张两家实际上成了北方盐业的寡头垄断集团。明人王世贞就说，“张四维的父亲控制了长芦盐场，家产多达数十百万，王崇古家族则掌握了河东盐场，两家互相控制，各得其利”。 288 1571年，河东巡盐御史部永春曾上奏说，“因为有势力的家族操控，河东的盐法已经被彻底败坏，大盐商独享盐利”。 289 他因此明确要求“治罪崇古，而罢四维”。这份奏折不出意外地泥沉大海。

传统意义上的商帮有三个特征，一是来自同一地理区域，二是在某一领域形成相对垄断的势力，三是信奉统一、独特的经商信条。明代之前并没有典型意义上的商帮出现，而因“开中制”发达的山西商人则清晰地呈现出上述三个特征。首先，他们主要来自晋北和晋南地区。其次，他们因盐引政策的特殊性，形成了垄断的势力，当时由政府划定的产盐地区主要有五个——当时称为纲，分别是蒲州之纲、宣大之纲、泽潞之纲、平阳之纲和浙直之纲，前四纲均地处山西而被当地商人控制。 290 最后，晋商在文化上形成了一种认同性，他们奉三国时期蜀国大将、山西运城人关羽为神，讲求义、信、利，以仁义和诚信为经商之准则，明清两代，关帝庙遍布天下，与晋商的崛起和不遗余力的推广大有干系。 291

晋商独享盐业之利长达120年之久，成为明代中叶之前实力最强的商人集团，到了1492年（弘治五年），他们终于遭遇到一支新兴的南方商人集团的严重挑战。

这一年，淮安籍的户部尚书叶淇实行盐政变法，他提出新的“折色制”，从而一改“开中制”所形成的利益格局。按照新的制度，商人不用再到北部边疆纳粮以换取盐引，而是可以在内地到盐运司纳粮换取盐引，这就是所谓的以“纳银运司”代替“中盐纳粟供边”。

“折色制”与“开中制”相比，不同之处貌似仅在于纳粮的地点不同，然而，正是这一点造成了利益上的重新分配。自洪武之后，南方的淮

河、浙江地区的盐场产量日渐增加，淮盐每年的盐引总量达到57万道，占全国发行总盐引数量的二分之一，在“开中制”时期，晋商从北方的边关得到大量仓钞票，然后南下换为淮浙盐引，从而控制了盐业销售。改行“折色制”后，盐商不再需要向北方运粮，晋商的地理优势便全然丧失。

也就是说，在叶淇和“折色制”的背后，站着一群虎视眈眈的南方商人，他们主要来自徽州地区。

徽州——又称新安，地处现今安徽省的南部，北依黄山，南靠天目山，这里地狭田少，民众自古就有离乡背井的经商之风，《徽州府志》记载曰：“徽地瘠人稠，往往远贾以逐利，侨居各大都邑。”在明代中前期，徽商主要经营徽墨、生漆、林木和茶叶生意这四个产业，棉纺织业兴起后，徽商在这一产业中也非常活跃，据考证，在盛产棉布的嘉定县南翔镇和罗店镇，来往最多的商人就是徽州人。“徽商”一词，最早出现在明代的成化年间，记载的就是在松江一带从事布业的徽州商人。不过，这些生意都无法与暴利的盐业相比，“叶淇变法”事实上正是南方商人对北方晋商的一次致命的挑战。

“折色制”推行之后，天下盐商便自动地分成了“边商”和“内商”两类，后者渐渐控制了主动权。从此，太原、大同黯然失色，邻近两淮盐场的一些市镇起而代之，首当其冲的正是叶淇的家乡淮安，《淮安府志》载：“淮安城北为淮北纲盐屯集地，任盐商者皆徽州、扬州高资巨户，役使千夫，商贩辐辏。”而地理条件更为卓越的扬州更是一飞升天，成为新的交易中心和名副其实的“盐商之都”，大批晋商不得不举家南迁，落户于扬州，其中著名的有太原贾家、代州杨家、临汾亢家、大同薛家，等等。与此同时，徽商则轰然崛起，从此与晋商并肩，雄飞于中国商界。

晋、徽争雄，势必造成惨烈的博弈，为了划分彼此的利益，并防止新的竞争者进入，政府又“适时”地推出了“纲盐政策”，即把盐商分为10个纲，按纲编造纲册，登记商人姓名，并发给各个盐商作为“窝本”，册上无名、没有“窝本”者，不得从事盐业贸易。

“折色”加上“纲盐”，就构成了官商一体、结合了特许与准入特征的承包经营制度，这是明人一大发明。它对后世的影响非常深远，到了清代，在外贸领域发展出了“行商模式”，一直到20世纪70年代之后的中国，它仍在被广泛采用。在企业史的意义上，承包制是一种最显著的“中国特色”，它是国营经济体制的一个衍生型制度，力图在不改变国家控制重要资源的前提下，激发民间的生产积极性。从实施的效果看，它确实部分地达到了这一初衷，而最终，它彻底败坏了市场的公

平性和法治化，并为官商经济提供了肥沃的土壤和无穷的寻租空间，这一制度的刚性化实际上成为阻碍一国经济走向真正意义上的市场经济的重要障碍之一。

叶淇的“折色制”让晋商颇不情愿地切出了“半壁江山”，不过他们很快又在另外一个领域中形成了垄断的优势。

1570年（隆庆四年），与明朝长期对峙的蒙古政权发生了内讧，蒙古俺答汗的孙子把那汉吉率部弃蒙投明，边关之患为之一松。当时，在北京的朝堂发生了一场激烈的政策争论，大多数朝臣主张杀死把那汉吉，利用蒙古内部的矛盾发动决定性的攻击，从此征服蒙古。而少数官员则建议用和平的办法解决，晋商集团的实际领袖、当时正担任宣大总督一职的王崇古向朝廷提出了“封俺答、定朝贡、通互市”的“朝贡八议”，建议开放边关贸易。他的动议受到了首辅张居正，他的外甥、时任内阁大臣张四维等人的极力鼎助。

这是明朝国际政策的一个重大转折点，同时又是山西商人基于新的政治局势下的一次商业布局的机会。

在张居正、张四维以及晋商人士的朝野推动下，王崇古的“朝贡八议”获得准许，明政府封俺答为顺义王，并宣布开放北方的边市。在其后的6年里，在长城沿线的张家口到大同一带共开设13处贸易市场，此外在辽东开放与女真人交易的东马市，在西域开设与西番人交易的西茶市，拉开了大规模边疆贸易的序幕。也是从此之后，历时300余年的汉蒙对抗彻底平息，其和平相处一直维持到20世纪初期的清朝末年，清末思想家魏源曾评价说，王崇古的和议政策“为我朝（指清朝）开二百年之太平”。

而在15处边贸市场中，拥有地理、资本和官府背景三大优势的晋商无疑又成了最大的受益者。据《明史》记载，在开放边市的前12年，仅马匹交易就增长了7倍之多，晋商相继渗透进入粮食业、棉布业、茶业、颜料业、烟草业及药材干果等行业，成为最重要和最活跃的边贸经营者，他们在盐业中失去的利益又从边贸中夺了回来。

在明代经济史的研究中，一直有人在争议，晋商与徽商到底谁更富有。

一种被普遍接受的观点是：在最具暴利性的盐业，徽商后来居上，所

以在扬州的商人群体中，以徽商最富，山西和陕西商人次之——“以新安最，关西、山右次之”。而就全国财富而言，则仍然以晋商最有实力。



▲明代夜市

明代学者谢肇淛就说："就富豪而言，南方以徽商最富，北方则是晋商。徽商靠贩盐为主业，有累积白银超过百万两的，至于拥有二三十万两的仅是中等富豪。晋商则从事贩盐、丝绸、远途贸易及粮食仓储等多项产业，其财富之巨更大于徽商。"[292]

明代进入中期之后，也就是16世纪以降，日渐由一个倡导俭朴、以农为本的社会，转而崇尚经商、奢靡放纵。

此时的明帝国，是一个看上去没有任何危机的国度：北方的蒙古之患终于告解，外患似乎已全部排除，而在南方，"片木不得下海"的政策让帝国与外部世界从此隔海相望。在国境之内，男耕女织的社会理想正在变成现实，士人、商人各得其所，一切都歌舞升平。到了嘉靖（公元1522～1566年）之后，朱元璋建国时所规定的"庶民庐舍，不过三间、五架"早已不被遵循，徽州商人"盛宫室、美衣服、侈饮食、拥赵女"，奢靡得一塌糊涂，人们追求世俗财富的热情远远高于之前的任何朝代。顾炎武在《天下郡国利病书》中说，商贾之利可三倍于农事，所以从商者趋之如鹜。[293] 明人何良俊曾统计说，现在放弃务农而从事商业的人比之前多了三倍，天下百姓之中，十分之六七都不再务农。[294]

受到这种社会风气的影响，知识阶层对财富的理解也发生了悄然而重大的变化。值得记叙的事实有两个，一是对传统的国有专营制度的反思，二是对"农本商末"思想的修正，前者以丘濬的思想最为先进，后者则以王阳明和顾宪成的言论为标志。

在明代学者中，出现了一些对国有经济体系有过认真和理性思考的人，丘濬（公元1420～1495年）是最杰出的一位。

他是明代中叶的理学名臣，弘治年间官至太子太保、户部尚书、武英殿大学士，主管过一国财政。与宋代的司马光、苏轼等人相比，丘濬也反对国家过多干预经济，不过他从体制的角度思考得更为深刻。在传世的《大学衍义补》一书中，丘濬有几段非常精彩的论述，他写道："自从桑弘羊变法开始，国有专营体制的弊端就存在了，而后世的人在才干上无法与桑弘羊相比，所以执行起来怎么可能有成效呢？一般而言，老百姓从事自由买卖，商品的优劣、价格的高低，都可以

通过公平、透明的交易来取舍，到了政府与老百姓做买卖，东西要好的，价格却又是定死的，再加上执行者掺杂私心，而要能够公平顺畅，实在是太难了。执政者还不如不要做这些事情为好。”295

进而，丘浚明确反对官府经商，他说，经营商业活动，是商人们的事情，作为政府，只需要制定便利人民的法律，让民众自由贸易，何必要官办什么企业呢？296

中国的经典儒家一直以“抑商”为基本的治国理念，特别是对富商大贾，从来主张坚决打压。丘浚则认为，富家巨室，是平民的生计所仰赖的，是国家藏富于民的一个标志。因此，他提出了“安富”的思想，“那种把富人的钱财夺走、均分给贫穷人的治国之策，是没有什么道理的”。297

有人认为官营商业可以使“商贾无所牟利”，而所得到的利益就归于国家了，丘浚也反对这种观点，他反驳说：“如果商人没有办法获得利润，而由至高无上的皇帝来获取商人之利，这样可以吗？政府经营商业，就是以君王的身份去做商人的事情，这是极其丢脸的。”298

从上述言论，我们可以从中看出丘浚反对政府干预市场的坚决态度，与司马光、苏轼等人相比，丘浚的思想更接近商人阶层的立场，前者看到了“王安石变法”之弊，不过仍然陷在经典儒家的善恶道德评判中，没有进行制度性的思考。丘浚则不然，他明确地将政府职能与工商规律进行了分辨。

丘浚提出的“安富”之说，显然不是无本之源，它是社会思潮转变的一个生动体现。据当代新儒学的代表人物余英时的考据，明代社会变迁的一个重大表现正是“士”与“商”的界限变得模糊起来。约从16世纪开始，在晋商、徽商和江浙商帮云集的地方，流行一种“弃儒就贾”的趋势，而且渐渐的，这种风气愈来愈明显。

在唐宋年间，一个家族中的青年子弟投笔经商，是迫不得已且颇为耻辱的事情，不过进入16世纪之后，人们不再这样认为，商人阶层首次得到知识阶层的认可，“工商为末”的社会价值观出现瓦解迹象，士商互动成为常态，甚至发生了“儒贾合流”的现象。

这种景象的诱发，倒未必是人的意识有了先天的进步与觉悟，而是首先与人口增长有关。苏州名士文徵明在《三学上陆冢宰书》中曾经做

过一个统计：苏州一郡共有8个州县，三年之中，参加科举考试的有1500人，考上贡生或秀才的，不过50人而已，成功率只有1/30。

在科举上没有收获的年轻人便只有务农或经商两条路可走了。因此，民间便流传一句谚语曰："士而成功也十分之一，贾而成功也十分之九。"明代小说家凌蒙初在《三言二拍》中也说，许多地方"以商贾为第一等生业，科举反在次着"。余英时推断说，"弃儒就贾"在16世纪、17世纪表现得最为活跃，商人的人数也许在这个时期曾大量地上升。

那么多读书人奔上经商之路，自然引发知识界的"思想地震"，于是，为商人正名的言论便开始涌现。

1525年，当时的大儒王阳明（公元1472～1529年）为一位名叫方麟的江苏商人写了一个墓志铭《节庵方公墓表》，他写道：江苏昆山的方麟开始是一个儒生，还考上了举人，后来放弃科举，跟从他的妻家朱氏做生意。友人问他："你为什么不当儒生而去当一个商人？"方麟笑着说："你怎么知道儒生不能从商，而商人又不可能是一个儒生呢？"继而，王阳明亮出了自己的观点："古代的贤哲提出四民分业，遵循同一道理，不同的职业都各尽其心，是没有高下的。"299

王阳明是有明一代最显赫的儒学重镇，以"知行合一"和"致良知"为学理基础开创了涤荡明清两代的"阳明心学"，以他的宗师身份为商人写墓表并且提出"四民异业而同道"的观点，如果放到汉唐或者宋元，都是一件不可思议的事情。这篇文章是宋明理学思想史的重要文献，是商人阶层的社会价值第一次得到明确的肯定。

为商人写墓志铭，王阳明大抵是开先河的"第一人"。稍晚于王阳明的大儒学家唐顺之在一封《答王遵岩》的信中写过这样一段话："宇宙间有一二事，人人见惯而绝可笑者。其屠沽细人，有一碗饭吃，其死后则必有一篇墓志……此事非特三代以上所无，虽唐汉以前亦绝无此事。"屠沽细人者，中小商人也。按唐顺之的看法，给商人写墓志铭是前代从未发生过的事情，从言辞可见，他对王阳明之举显然不以为然。

到了万历年间，继王阳明之后的又一位文人领袖顾宪成（公元1550～1612年）再出惊人之举，他也为一位名叫倪景南的江南大商人写了一篇洋洋洒洒的墓志铭。

顾宪成在当时的文名之盛，无出其右，"风声雨声读书声，声声入耳；家事国事天下事，事事关心"即出自其手。顾宪成本人就出生于

一个小商贩之家，父亲在无锡的一个小镇上开了一间豆腐作坊，他是进士出身，曾任吏部员外郎，因上疏冒犯龙颜而遭罢官。回到无锡老家后，主持东林书院，被尊称为“东林先生”，他与高攀龙——也是商人之子，其祖父和父亲都是经营高利贷的——以及众多弟子们讽议朝政，朝野应合，声势浩大，时称“东林党人”，连阉党都对之畏惧三分。在这篇墓志铭中，顾宪成对司马迁的《货殖列传》大加嘉许，认为是“千古绝调”，他直言道：“世间之人都不太愿意谈论财富，这有什么可以忌讳的呢？”进而，他对“利义之辩”进行了一番自己的解读：“以义佐利，以利佐义，合而相成，通为一脉。人睹其离，翁睹其合。”300

宋代之前，中国主流知识界一直秉持“利义分离”的理念，如《论语·里仁》所提倡的“君子喻于义，小人喻于利”。南宋永嘉学派的叶适始有“义利并举，以义为先”的观点，进入明朝之后，从王阳明到顾宪成，逐渐抬升商人地位，最终提出“义利交合”，从中可见，明代主流社会的财富观已然发生了悄然而重大的转变。余英时因此认为，15世纪以后的明朝，商人阶层已经明确地形成了自己的意识形态，商人在中国社会价值系统中正式地上升了，“士农工商”的传统秩序渐渐转变为“士商工农”。

从种种史料可以发现，王阳明、顾宪成的举措虽然遭到了唐顺之们的嘲讽，可是，却已算不上是异端邪说，在那一时期，发表过类似言论的学者、官员不在少数。

汪道昆是嘉靖年间一个名气颇大的人物，曾当过福建巡抚，以抗击倭寇而闻名，他还是非常知名的戏曲家，写过很多杂剧，后人甚至考据他就是《金瓶梅》的真实作者。汪道昆出身徽商世家，家族子弟多有经商者，他写了大量文字，将商贾的地位大大抬升。他说，古代的时候，儒优于商——“右儒而左贾”，而在我的家乡徽州则是商优于儒——“右贾而左儒”。两者之间，其实没有什么优劣，那些没有经商能力的人，去学儒走仕途，而在读书上没有天分的人，则去赚钱经商，情形大抵如此。经商的人求的是高额的利润，学儒的人求的是世间的名气，所以，求儒不得，就去经商，反之亦然，儒与商，一张一弛，二者各有功用，各随所愿。301

在汪道昆看来，儒、贾已无高下之分，甚至在他的家乡徽州还是贾稍稍高一些。他的这一观点似乎在徽州一带成了共识，万历年间修纂的《歙县志》中便赫然写道，经商之道“昔者末富，今者本富”，这显然是对管仲、司马迁以来的“农为本富，工商为末富”理念的一次颠覆。

与汪氏身份近似、观点相同的，还有山西的晋商们。

王崇古的伯父王现去世时，曾给子孙留下遗训，其中写道：“商人与士人，掌握了不同的技能，而其本质是一样。善于经商的人，身处财货之场，却可以修炼高明的情操，虽然日日与金钱打交道，却能出淤泥而不染。所以，用儒家的义来指导商业的行为，仍然能够成为受尊重的人，这是上天指明的道路。”302 王现所提出的“以义制利”，日后成为晋商最重要的处世原则。

兼有盐业大亨、内阁大臣双重身份的张四维也在一篇文章中表达了类似的观点。他认为，商人和文人并没有什么差别，无非每个人的选择不同而已，商人是求利的，所以遵循利益的规律行事，而文人是服务于人的。无论士商，如果都从本心出发，各自都可以追求到道。 303

汪道昆以及王、张两氏，分属徽、晋二脉，其观念激进超前，显然与他们所处的地域及家族背景大有关系。

【企业史人物】耶稣教士

利玛窦（公元1552～1610年）是一个瘸子。

1592年的夏天，一群中国书生袭击了利玛窦在韶州的住所，他从窗口跳出时扭了脚。澳门的大夫们无法治愈他的腿伤，使他从此落下残疾。这位虔诚的耶稣会传教士在中国前后居住了27年，他的传教事业也是一瘸一拐的，一只脚拖着失望，另一只脚拖着希望。

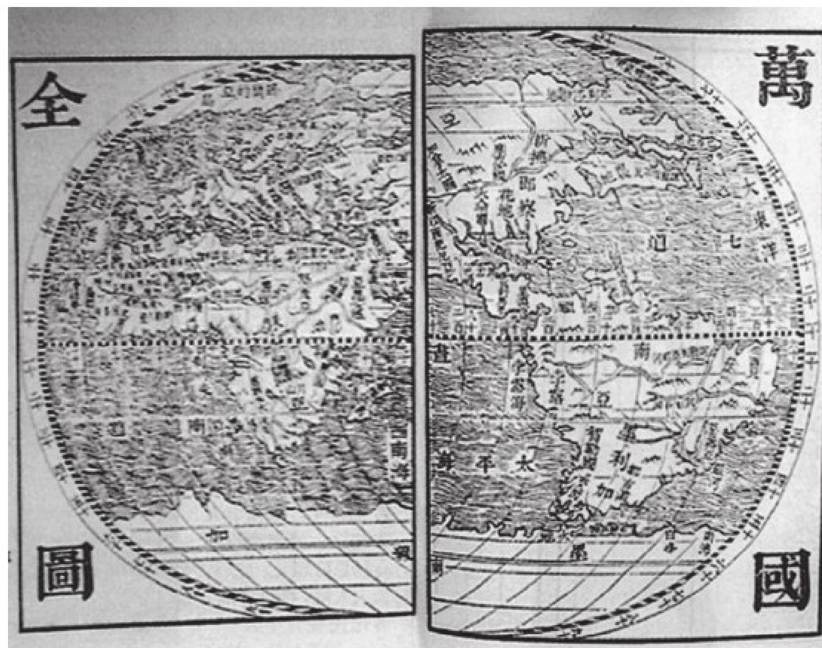
在中西文明交流史上，传教士是一个被忽视、更多的时候被脸谱化的群体，而事实上，撇开宗教意义上的执着，他们确乎在科学技术的传播上起到了至关重要的作用。从晚明到清朝中期，先后有500多位耶稣会教士来到中国，中国人从他们那里学习了西方的大炮铸造术、历法、地理、算术、天文、代数、绘画、建筑和音乐。同时，教士们也将中华文明介绍到了欧洲，比如，把孔子哲学翻译成了意大利文，教会了英国人饮茶，让整个欧洲王室疯狂地喜欢上了中国的瓷器和丝绸。

最早到达中国的耶稣会传教士是范礼安，他于1577年抵达澳门，接着他委派两位意大利籍传教士进入中国内地传教，他们是罗明坚和利玛窦。

罗明坚和利玛窦于1583年定居于广东肇庆，他们改穿中式服装，学习汉语，采用中国式的行为规范。他们首要的目的不是争取信徒，而是为基督教争取一个在中国社会中被接受的地位。

利玛窦在肇庆和韶州共住了15年，在南昌和南京住了5年，在士大夫名流中结识了不少朋友。在很多人的眼里，他首先是一位喜爱中国文化的外国人，著名的算术、天文学者以及世界地图绘制者，最后才是一个天主教传教士。

利玛窦画过两张世界地图——《坤舆万国全图》，从中可以读出他善于妥协的智慧。



▲利马窦于明万历三十年（1602年）绘制的《坤舆万国全图》

在第一张地图上，美洲和亚洲分别被画在图的左右，欧洲居于中间，很显然，这是一个严重的失误，它挑战了中国乃“中央之国”的概念，看到这张地图的中国人没有一个表示喜欢和认可。利玛窦很快改正了“错误”，他知道地球是圆的，而不是中国人所坚信的是方的，中国在地图的哪个方位仅仅是视角的不同而已，他改而把中国画在了地图的中间。情形马上有了改观，有人将此图献给了万历皇帝，万历非常喜欢，吩咐钦天监用丝线织出，放进屏风里。

在赢得了相当的民间知名度后，利玛窦赶到北京，想要直接拜见万历皇帝，他结交、奉承太监，进献了很多礼品，其中包括耶稣画像、十字架、报时钟和望远镜等。他最终没有能够见到万历，不过却被恩准

在北京居住。在这里，他结识了不少达官贵人，也发展了一些皈依者，其中最著名的是翰林院学士、后来当过内阁大学士的徐光启（公元1562～1633年）。

徐光启是松江府上海县人，出身于商人家庭，1593年，屡试不中的徐光启南下到广东韶州当教师，在这里，他接触到了耶稣教士。正是从这些人口中，他第一次听说地球是圆的，有个叫麦哲伦的西洋人乘船绕地球环行了一周；还听说意大利科学家伽利略制造了天文望远镜，能清楚地观测天上星体的运行；他还第一次见到一幅世界地图，惊奇地发现在中国之外竟还有那么大的一个世界。

所有这些，对于一位从小读四书五经长大的上海书生来说，实在是闻所未闻的新鲜事。不过，徐光启并没有视之为异端邪说，在他所处的时代，中国的经济总量占全世界的三分之一，欧洲十四国的经济总量之和约占四分之一，无论在经济还是在心态上，明朝人都不可能有自卑感。就如同欧洲人羡慕中国的印刷术和瓷器一样，徐光启也对来自异域的一切充满了好奇。他对当时的学风很不以为然，认为“空疏之学”无济于事，而西方知识则为他打开了另外一扇窗口。他得知耶稣会的会长是一个叫利玛窦的大胡子，便四处打听他的踪迹，两人见面是在1600年的南京。三年后，徐光启接受洗礼，全家加入了天主教，他的教名是保禄。又过了一年，徐光启考中进士，从此步入仕途。



▲利玛窦（左）与徐光启（右）

徐光启是一个才华横溢的人，在农业、数学、天文和军事上都有很深的造诣，而很多知识正来自于利玛窦等耶稣教士。

在京为官期间，他向利玛窦学习西方数学知识。中国古代数学源远流长，汉代有《周髀算经》和《九章算术》，宋元时期达到发展的高峰，但进入明朝之后，宋元数学后继无人，竟至衰废。徐光启对此至为焦虑，他说："算术之学在近代数百年中被彻底荒废，原因有两个，一是儒生都去谈名理之学，没人关心实务；二是算术被神秘化，都用来算命卜卦。"[304] 利玛窦教徐光启的教材是希腊数学家欧几里得的《原本》，1607年，他们合力译出了这部著作的前六卷，徐建议把书名译成《几何原本》，"几何"一词从此诞生，在这本书中，他们还定命了众多数学概念，比如"平行线"、"三角形"、"对角"、"直角"、"锐角"、"钝角"、"相似"，等等。徐光启毕生热衷于翻译工作，在他看来，"欲求超胜，必先会通。会通之前，必先翻译"。



▲汤若望

利玛窦在1610年就去世了，徐光启与耶稣会的关系却从未断绝。1612年，他与传教士熊三拔合译《泰西水法》，书中介绍了西洋的水

利工程做法和各种水利机械。1613年，因为庇护传教活动及与其他官员的朝见不合，徐光启辞职，在天津置地从事农业试验，他做了大量的笔记，日后写成《农政全书》，这是一部百科全书式的农学巨著。

1629年，徐光启受命组建历局，主编《崇祯历书》，该书凡137卷，引进大量的欧洲古典天文学知识，构筑了此后200多年间中国的官方天文学体系，汤若望（日耳曼人）、罗雅谷（葡萄牙人）、龙华民（意大利人）等传教士先后参与了编制工作。

徐光启晚年深受崇祯信任，被任命为礼部尚书，在他的努力下，一直被压抑的耶稣会渐渐进入了主流社会，很多有学问的传教士为朝廷服务，行走于朝堂之上，其中最出名的是汤若望（公元1592～1666年）。跟利玛窦一样，汤若望是一位狂热的、受过良好科学训练的传教士，他在协助徐光启完成《崇祯历书》的同时，还翻译了德国矿冶学家阿格里科拉的《矿冶全书》，中译本定名为《坤舆格致》。后来，他受命以西法督造战炮，并口述有关大炮冶铸、制造、保管、运输、演放以及火药配制、炮弹制造等原理和技术，由中国学者整理成《火攻挈要》二卷和《火攻秘要》一卷，为当时介绍西洋火枪技术的权威著作。明灭清兴之后，汤若望仍然得到重用，被任命为国家天文台的台长（钦天监监正），受封“通玄教师”，年轻的顺治帝非常信任汤若望，称他为“法玛”（老爷爷），1656～1657年的两年里，顺治曾24次到汤若望的住所登门请教，甚至在那里度过了自己的19岁生日。

从利玛窦进入中国，到汤若望去世，前后80余年，在西方传教士和徐光启等人的努力下，天主教得到了较广泛的普及，众多的西方科学知识也在知识阶层得到认可和应用。这是中西方历史上的第一次“知识大交易”。可惜的是，进入康熙朝后，汤若望遭到中国官员攻击，他本人侥幸逃过处罚，而与他一起参与天文工作的传教士则大多被处死。

在中国科技史上，如何看待明末清初的这场中西科技“蜜月”，一直是一个有重大分歧的课题。李约瑟认为这是一场中国式的科学革命，“西方与东方的数学、天文学、物理学一旦发生接触就很快结合。到了明末即公元1644年，中国与欧洲的数学、天文学和物理学之间已经再也没有任何可觉察的分别，它们已经完全熔结，它们融合了”。而持反对意见的学者则反问说：“如果这真是一场革命，那么，为何利玛窦等耶稣会传教士所传入的西方科学没有触发中国科学更剧烈、更根本的巨变？”305

利玛窦和汤若望均葬于北京阜成门外，两墓前后相望，古木拱卫。徐

光启去世后回葬于家乡上海，他在法华泾一带曾建家庭农庄，从事农业实验并著书立说。其后裔在此繁衍生息，渐成集镇，得名为“徐家汇”。

第十四章　权贵经济的巅峰

方今国与民俱贫，而官独富。

既以官而得富，还以富而市官。

——丘濬

16世纪中期的嘉靖年间，无锡人邹望是一位全国闻名的巨商，他拥有30万亩田地，记录钱财的会计簿竟有600本之多，粮仓里的米谷以百万计，家中的珠宝多到数不胜数，连床铺之下都是装钱的柜子。有关邹望的名字，出现在两本明清笔记中。

在花村看行侍者撰写的《花村谈往》中，讲了一则邹望与一位退休尚书斗法的故事，情节颇为生动。

有一年，邹望跟同乡的大官——退休尚书顾荣僖因事发生诉讼，邹望下令无锡城内外十里之中的所有商铺全数关门歇业，以至于堂堂顾尚书在家里竟无法买到鱼肉下饭。顾荣僖有一枚非常喜欢的玉质图章，日夜系在腰间，从来不曾摘下。一日，他想要给无锡当地官员写信，取出图章，居然变成了一块瓦砾，他大惊之下，不敢告诉别人。第二天早晨起来，向腰间一摸，图章赫然又在了，取出一看，外面包了一张绵纸，上面写了“邹望封”三个字。顾荣僖大骇，惊呼说，“这样弄下去，我的脑袋可能丢掉了”。于是，马上与邹望讲和。

邹望这个名字，另外一次出现是在王世贞的《国朝丛记》中，在那段笔记中，他被列入全国17位大富豪的名单之中。王世贞的记载如下。

1560年前后，权臣严嵩之子严世蕃夜宴宾客，席间突然兴致大发，评点天下富豪，他屈指细数，共列出17位“首等富豪”，这相当于是一张“嘉靖富豪榜”。据严世蕃的计算，他自己积累的家产超过百万两白银，其他被列入第一等富豪的最低标准是家产50万两白银，其中包括蜀王、黔公、贵州土司安宣慰、太监黄忠、黄锦及成公、魏公、都督陆炳，还有京师一位叫张二的锦衣卫官员，他是太监黄永的侄子，除了这些人之外，还包括三个晋商、两个徽商，以及无锡的两个商人，其中，邹望的财产将近100万两白银，安国则超过50万两白银，他的财富也都来自于土地——“以居积致富”。

从这张严世蕃版的“嘉靖富豪榜”中，可以读出明代财富分配的三个最重要的特征：

其一，官员比例非常之高。17个“首等富豪”中有10个是纯正的官员身份，他们中有内阁大臣、宗室、军阀、太监和土司。晋商三位，严世蕃没有列举其名，不过几乎可以肯定的是，他们应该就是王崇古家族、张四维家族和马自强家族（陕西），全数属于官商一体。

其二，晋商、徽商以及江浙商人分享其余的七席，凸现三大商帮在民间商人集团中的显赫地位。

其三，财富的分配彻底地向三个方向倾倒：官权、特权和土地。



▲明代纸币

一个最具讽刺性的事实正是：历代治吏以明朝最为严酷——《明律》明确规定四品以上的官员禁止经商，贪污60两白银就要被扒皮示众，

可是，历代官员经商之盛、家财之富，又以明代为最。弘治年间（公元1488～1505年），皇室宗族、功勋之家已纷纷插手经商，到了嘉靖之后，此风终不可遏。据吴晗的考证，“从亲王到勋爵、官僚士大夫都经营商业，而且官愈大，做买卖愈多愈大，16世纪中期的这种现象，是过去所没有过的”。王亚南在《中国官僚政治研究》中也认为：“帝国模式特别容易产生官商经济，因为无法监督，太大了，随便弄一点就是大数目……统观历朝贪污史录，愈接近近代，贪污现象亦愈普遍，贪污技巧亦愈周密，而与惩治贪污刑典的宽严似无何等重大关系。明代立法最严，但明代贪污实较任何前朝为烈。”与吴晗和王亚南的观点几乎相同，王毅在《中国皇权制度研究》一书中也说：“权贵工商业形态虽然是汉代以后两千年间始终沿袭不替的传统，但是它竟然发展到如16世纪前后这种烈火烹油一般的炙盛程度，却是前代制度环境下所难以实现的。”

到底怎样的景象才算得上是“烈火烹油”？试以史料证之。

首先是自首辅以下的大小官员蜂拥经商，蔚然成风，其手段无非三种：利用职权，形成垄断专卖；欺压民间，贱买贵卖；大肆走私，获取暴利。

《明史·外戚传》记载，弘治年间，外戚经营私利，周彧与寿宁侯张鹤龄聚众相斗，“都下震骇”，于是，尚书屠与九卿联名上疏，陈述当时贵戚开店经商的巨大规模和横行无道：“功勋、外戚们不能恪守先皇的教训，放纵家人在闹市中经商，侵夺商贾利益，京城内外，到处可见。”他们恳请弘治皇帝下令，“凡是有店肆的勋戚之家都要停止所有的经营活动，有扰乱商贾、侵夺民间利益的，交给有关司法部门惩治”。 306

嘉靖年间的翊国公、太师郭勋在京城开了1000多间店舍，规模非常惊人，他的商队外出经商时，都高悬“翊国公”的金字招牌，招摇过市，无人敢管，而且他的族叔郭宪又同时掌管东厂，“肆虐无辜”，成了京城商业的一霸。

嘉靖、万历年间的多位首辅大臣，如严嵩、徐阶、张居正、张四维等人都因经商而成一时之富。严嵩的老家在江西袁州，当地一府四县的田地，严家独占了七成，而且严家有的都是良田，平民则是贫瘠地，严家的田都一概免去税收，平民则赋税沉重。 307 徐阶一边在北京主理朝政，一边在家乡华亭（今上海松江）大肆经商，拥有20多万亩良田，佃户不下万人，而且还开了一间规模很大的织场，养了很多织布女工，每年生产大量织物，在市场上进行交易。 308 首相开织场，徐阶算是开了先河。

张居正是明代知名度最高的首辅，也是中国历史上的名相之一，他推行“一条鞭法”，对土地制度进行了大胆的改革，史称“张居正变法”。而在家庭理财上，张居正也是一等一的敛财高手，他喜欢享乐，日常生活奢靡，颇有管仲遗风，在他去世之后，万历查抄张家，得黄金1万多两、白银10余万两，也是颇为富足的。



▲张居正为皇帝编著的《帝鉴图说》

庞大的宗室集团是另外一支可怕的牟利力量。据明史学者田培栋的计算，朱元璋开国之初，朱姓宗室加在一起不过58个人，到了万历年间，就繁衍到了20万人，明末达到30万人，这些人如果每年平均花费100两白银，30万人就是3000万两，超过了全国财政收入的总和。《明史》中便记载，在嘉靖年间，宗室一年从国库中支取的大米为853万石，相当于全国田赋收入的三分之一，比军粮（800万石）还多，嘉靖名臣俞大猷就直接把宗室与北方兵虏、黄河水患并列为“国之三大害”。 309

明末清初的大思想家顾炎武在《日知录》中写道：“天下水利、碾硙、场渡、市集无不属之豪绅，相沿以为常事矣。”顾炎武所提及的这些产业无一不是公共事业，且与公权力有关，他的这段文字其实指出了中国官商模式中的一大特征——“渡口经济”：大凡国营或权贵资本，一般不会直接进入生产领域，而是寻找流通环节中的交易节点，以政府的名义和行政手段进行管制，然后以特许经营（牌照、指标）的方式加以“寻租”，这类节点好比一个“渡口”，占据其点，则可以雁过拔毛，坐享其利。所以，官商经济的获利实质不是创造价值，而是通过增加（分享）交易成本来实现的。

明代官员经商之风，不但历代罕见，而更独特的一个事实是，其中最贪婪和最卖力的那个人，居然是皇帝自己。

中国自汉代之后，就清晰地划分了皇室与政府的收入分配，其中，皇室的财务由少府管理——在官职上，少府位列九卿之一——独立于政府财政之外，这在法理上一直非常分明。历代尽管也有不少皇帝家国不分、挪公为私，然而，却从来没有哪位直接通过经商来牟利的，明代是一个例外，其重要的办法是开办皇店。

据王世贞的记录，“发明”皇店模式的是正德皇帝（公元1506～1521年在位），他在北京的九门关外、张家湾以及山西宣州、大同等地广办皇店，派出太监经营，每年上缴内库8万两白银，其余则归于太监，此例一开，怨声载道。同时，皇家还经营寺院、田庄，动辄收入数十万两，这是前所未见的景象。 310

仅在北京城内，太监们开的大型皇店就有六间之多，分别是宝和店、和远店、顺宁店、福德店、福吉店和宝延店，经营各处客商贩来的杂货。其中以宝和规模最大，而太监首领——司礼监提督——的办事衙门就设立在此店内。 311

从种种史料来看，正德皇帝是真的喜欢金钱，他也许是历代君王中商业细胞最发达的一位，有两个细节可作佐证。

据明末清初的毛奇龄记载，正德皇帝曾经扮成商家，到这六家皇店与人做买卖，争吵喧哗一整天，折腾累了，就在长廊之下休息一番。 312

除了亲自上阵贩卖货物之外，正史之中甚至还有这位皇帝开妓院的记录。《明史·齐之鸾传》记载：1516年冬天（正德十一年），正德在京城的西边开了一家皇店，是喝花酒的娱乐中心，大臣齐之鸾上书说：“最近听说开了一间花酒铺子，有人说皇上将亲自驾车临幸，也有人说朝廷靠它获取利润，陛下贵为天子，已经富有四海，怎么还想要赚这样的倡优之钱？”313

自正德之后，皇店模式一直延续百年，而且规模越来越大，直到明朝覆灭。万历年间，曾有廷臣奏称：太监张诚经营的皇店分支遍于北京城内，其销售的商品非常丰富，都城里的人都管它叫“百乐川”。刘若愚还记录了天启年间（公元1621～1627年）北京皇店经营货物的细目，其中包括：每年贩来貂皮约1万余张，狐皮约6万余张，平机布约

80万匹，粗布约40万匹，棉花约6000包，定油、河油约45000篓，荆油约35000篓，烧酒约4万篓，芝麻油约3万石，草油约2000篓，南丝约500驮，榆皮约3000驮，北丝约3万斤，串布约10万筒，江米约35000石，夏布约20万匹，瓜子约1万石，腌肉约200车，绍兴茶约1万箱，松萝约2000驮，杂皮约3万余张，玉约5000斤，猪约50万口，羊约30万只。其中，仅香油一项，皇店每年的经销量就达约3万石（合400万斤）。由这张细目可见，皇店的总体规模之巨大实在让人咋舌。

皇店模式一开，至少造成三大恶果：一是皇帝经商，与民争利；二是所得暴利，不入国库；三是太监当权，成特权暴富阶层。史家均有定论，历朝太监乱政以东汉、唐和明代最为严重，清代学者赵翼就曾指出："东汉及唐、明三代，宦官之祸最烈。"其中，明代太监不但严重干涉朝政，而且在经济上也最为富有。2001年，美国《华尔街日报》亚洲版评选1000年以来世界上最富有的50个人，正德年间的大太监刘瑾是入选的6个中国人之一，也是唯一的太监。他公开"拍卖"官职，很多官员要靠向京城富商举债才付得出行贿的钱，时称"京债"，他被籍没其家产时，"得金二十四万锭又五万余两，元宝五百万锭又百余万两，宝石二斗，其他珠玉金银器皿无数"。

在明朝的历代皇帝中，最喜欢赚钱的是正德，不过论到经商能力之强的，则是他的孙子万历皇帝、明神宗朱翊钧（公元1563～1620年）。

这位皇帝是明朝十七帝中最独特的一人，他执政48年，是两千年帝制时期，执政时间很长的皇帝之一，而他创下的另外一个记录是，在长达27年的时间里，他把自己关在皇宫里拒绝接见大臣、不批一份奏章。而同时，他在聚敛财富上却从来没有空闲过，如历史学家孟森所说，"神宗怠于临政，却勇于敛财"。通过政府的正常渠道开辟财源，只能归户、工、兵等部控制，而万历的用意是想增加宫廷内库的收入，由自己直接支配，这就不能不委托内宫的太监进行，由此生出无穷患乱。民国学者王孝通在《中国商业史》中说，"明代弊政，无过万历之时"。

在工商政策上，万历做过几件事情，对民间打击最大。



▲明万历元年铁砣，计量用

首先是破坏盐政，动摇财政制度的根本。盐务专营是基本经济政策，历代都不敢在盐政上掉以轻心，特别是严禁权贵染指。可是到了万历年间，这个规矩也被败坏了，《明史·诸王》记载万历之子福王开盐店的故事。

福王朱常洵是万历最喜欢的三儿子，为了把他立为太子，万历与朝廷众臣常年对峙，后终因反对汹汹，而不得不把他分封到河南洛阳。万历为了补偿他，先是给了两万顷良田，然后把没收的前首辅张居正的家产给了他，接着又把江都到太平沿江的杂税以及四川的盐税、茶税也给了他。然而，福王还不满足，请求每年再给他1300引的淮盐，由他在洛阳设店销售，万历竟也爽快地答应了。河南地区原本吃的是河东盐，福王获得淮盐专营权后，下令河东盐一律不准销售，从而把运营上百年的盐政一举扰乱。河东盐销量锐减之后，与之挂钩的军需边饷也没有了着落。朝臣向万历上奏，希望改赐福王河东盐，而且最好不要与民争利，万历不准。

国营事业的权贵化是专制政体下的必然趋势，不过在万历之前，权贵大多以贪污、与盐商勾结等方式获利，到了“福王开盐店”便已是公然化公为私了。在这样的示范之下，各州府县衙门前的那个“皮场庙”便成为一个最最残酷而可笑的摆设了。

而所有这一切，还不是最恶劣的。

1597年前后，心思已经完全钻到钱眼儿里的万历干出了一件动摇国本的乱政之事，他向全国广派矿监、税使，从而惹下“矿税之祸”。

此时的万历，执政已经长达25年，因平定宁夏、播州叛乱以及东征援朝，朝廷耗费上千万两白银，再加上宫廷靡费日增，一时国库大空。1597年，紫禁城发生大火，三殿两宫——皇极殿、建极殿、中极殿、乾清宫、坤宁宫遭灾难性破坏，万历大急，就想出了开矿、征税的敛财招数，一时间，手握皇令的矿税太监奔驰大江南北，所谓“天下在在有之”。 314

派太监们去开矿、征税原本就是一件很荒唐的事情。开矿是一个技术性很强的工程，不是几个太监在短时间内就能完成的。有些地方名曰有矿，实际开采不出什么东西，太监们强令富户承包，不足之数由富户赔偿；或由地方政府承包，不足之数动用地方财政抵充。这样一来，开矿徒有其名，不过是以此为幌子的一种摊派而已。而征税太监的派出，则意味着在原有的钞关之外增设新的征税点，造成了对行商货物的重复征税。于是，矿监税使成了“合法的强盗”。吏部尚书李戴记载了当时的恐怖景象：矿监、税使们指着一个屋子恐吓说：“这户

人家有矿！”这一家应声就破产了，指着另外一个屋子说：“这户人家漏税！”这一家马上就钱财全空了。 315

矿税太监们所到达的地方，往往是工商经济比较发达的地区，他们的野蛮苛敛很快造成了“贫富尽倾，农商交困”的景象。税监鲁保在浙江征税搞得“家家闭户割机”，那些“贫匠倚织为命”的也失去了生计。闻名全国的山西潞绸最盛时，长治、高平、潞州三卫共有绸机13000余张，经矿税太监们的劫掠，只剩下2000余张。

从制度的角度来看，矿税大兴，实质上是万历对国家财政制度的一次大破坏，矿税太监由皇帝直接委派，又直接向内库进奉，不受中央与地方政府财政监督，这等于把政府的钱扫入皇室。矿税大兴期间，“凡店租、市舶、珠榷、木税、船税、盐茶鱼苇及门摊商税、油布杂税，无不领于中使”，对此，主管财税的户部尚书赵世卿愤怒地说，自矿税大兴以来，户部的各项税收为之大减，地方的税缴不上来，国库几乎空掉了。 316

因此，“矿税之祸”是权贵经济的一个极端案例，而主导者竟然是皇帝本人。

后世学者曾一再统计，如此大动干戈的横征暴敛到底所得多少。据计算，从万历二十五年到万历三十四年的10年间，矿税太监向内库共进奉569万两白银，平均每年进奉50余万两白银。在这个数字的背后，存在两个相关的结果：万历拿到的矿税收入约等于全国关税和商税的总额，而太监们所得则是万历的9～10倍。 317

很显然，太监成了这场敛财运动的最大受益者。据时任内阁辅臣赵志皋说，矿税太监以官府的名义剥削百姓，将公家财富据为私有，上缴给皇帝的不过十分之一，落入自家囊中的则占到十之八九。也就是说，贪污率高达80%～90%。也正因此，太监成为明代中期最富有的一个群体。 318

以广东税监李凤为例子，据揭发，他“明取暗索，十不解一，金玉珠宝堆积如山，玲珑异物充塞其门”，贪污白银达到5000万两，其他珍宝还不计在内。他从万历二十七年到三十四年，向内库进奉的税银仅仅只有36万两，贪污的银两是8年间进奉税银的139倍，令人瞠目结舌。

可能万历自己都心知肚明，矿税政策不是治国的正道，所以，他多次公开下诏，承诺紫禁城里的几个宫殿修复之后，就立即停止。然而，“矿税之祸”前后绵延长达10年之久，算得上是一场“十年浩劫”。

在朝堂之上，它遭到众多官员的抗议和抵制，《明史·华钰传》说，自矿税兴，中使四出，凡阻挠矿税太监横行的地方官，都遭到诬陷，万历一闻谤书，圣旨立下，先后惩处的地方官不下25人。1606年，云南官民不堪税监杨荣的滋乱，把他抓住处死，投尸于烈焰之中，万历闻讯后怒气冲天，竟至绝食数天，直至皇太后劝解，阁臣上疏安慰，才消气进食。

在民间，“矿税之祸”弄得天怨人怒。自古富足的江南水乡流传一首《富春谣》，词曰：

富阳江之鱼，富阳山之茶。鱼肥卖我子，茶香破我家。采茶妇，捕鱼夫，官府拷掠无完肤。昊天胡不仁，此地亦何辜？鱼胡不生别县？茶胡不生别都？富阳山，何日摧！富阳江，何日枯！山摧茶亦死，江枯鱼始无。山难摧，江难枯，我民不可苏！ 319

“山摧茶死、江枯鱼无”，老百姓已经发出了这样的诅咒，受祸之深，可以想象。

10年之间，在摧残逼迫之下，民间爆发了多次市民和商人的反抗事件，有史可查的有临清民变、湖广民变、苏州民变，江西民变、辽东民变、云南民变和福建民变等，这是中国古代史上极少见的、不属于“农民暴乱”范畴的市民反抗行动。

山东临清自古是中国北方的商贸中心，京杭大运河穿城而过，是南北商品转运的重要通道，号称“漕挽之喉”、“萃货之腹”。明宣德年间，政府在全国最重要的商贸中心设置了七个钞关，分别是河西务、临清、苏州、九江、杭州、淮安和扬州，其中，临清每年所得关税遥居各大钞关之首。



▲山东临清西洋画，临清是典型的靠大运河繁荣的城市

对于这样一个财税重地，万历自然不会放过，他派出最信赖的太监之一马堂坐镇此地。马太监急于表现，在临清的新城旧城内遍布税吏，凡遇背负肩挑米豆杂粮的小贩统统要缴纳杂税，以致小商小贩不敢到城里做买卖。他还鼓励富户家庭的奴仆举报主人，告密者可得到抄没家产的3/10。马堂的暴行导致“中人之家，破者大半”，终于在万历二十七年（1599年）四月二十四日激发民变。

当日下午，有商贩小民三四千人，聚众包围了马堂的税监衙门，大声抗议，衙门兵丁手持弓箭、木棍杀害数人，于是众心忿激，一齐冲进门内，放火焚烧，衙门尽被烧毁。在内外互殴及践踏中，死亡30多人。此次暴乱的发起者是临清商贩王朝佐，他向衙门自首，被公开处死，“临刑神色不变”，围观者数千人，无不为之叹息泣下。

《明史》记载了王朝佐被处死后的一个细节：临清知府李士登亲自前往抚恤他的母亲和妻子，当地市民立祠堂祭祀他。这是一个不同寻常的举动，表明矿税政策不但遭到民众反抗，甚至连地方官员也公开站在了太监们的对立面。

临清民变是“矿税之祸”造成的第一个公开反抗事件，在朝野引起很大的风波，连传教士利玛窦也注意到了。他在《中国札记》中记录道：“皇帝派太监们出去收税，其实就是掠夺。其中一个名叫马堂，住在著名的临清港。当地的居民和驻军奋起反对他，烧毁了他的家，杀死他所有的家奴。他若不是化装逃跑，避开了愤怒的人群，自己也会遭遇同样的命运。但是恐惧并没有结束他的贪婪，人们说他自从遭

了那场灾难后，变得比以前更坏了。”

在马堂的治理下，临清工商业饱受蹂躏，民变发生三年后，户部尚书赵世卿向朝廷报告，临清原有缎店32家，关闭了21家；布店72家，关闭了45家；杂货店65家，关闭了41家，商业极度萧条。

在明史上，比临清民变更出名的是发生在两年后，即1601年的苏州民变。

被万历派到苏州的太监名叫孙隆，他勒令苏州丝织业机户，凡织机一架加征税银三钱，纺织品每匹抽税银三分，一时人情汹汹，讹言四起，机户们纷纷关门罢织，转而从事其他生意，他们雇用的织工因此失业，人数多达几千，受其影响，下游的印染业也裁员萎缩，又造成数千染工的失业。孙隆还在苏州的六门水路孔道设立税卡，一只鸡、一把蔬菜过去，都要缴税——“只鸡束菜，咸不得免”。六月，苏州爆发民变。文秉的《定陵注略》和沈瓒的《近事丛残》详细记载了整个经过。

时年33岁的葛成是昆山的丝织商贩，他见商贾、织工都苦于孙隆的盘剥，就挺身而出说，“我愿意带头，为苏州民众剿乱”。他约了几十个人聚会于苏州玄妙观，大家约定，“所有人的举动，都以葛成手中的芭蕉扇为指挥棒”。

六月六日那天，苏州街头突然出现27个蓬头赤脚的人，穿着白布短衫，每人手中都持着一把芭蕉扇，他们跑遍城内的税官住宅，焚烧、捣毁所有家具，把税官绑扯到大街上殴打，税官黄建节等人被当场击毙，有的税官跳进河里逃命，也被抓起，打得两眼突出，到死为止。闹事的人逐渐增多到上千人，四周围观者更多达万人，带头的葛成提出“罢税”要求，还贴出告示晓谕大众说：“税官作恶，民不堪命。我等倡议，为民除害。今大害已除，望四民各安其业，勿得借口生乱。”俨然是一场有组织的抗议行动。苏州知府不敢派兵镇压，与葛成谈判，好言相慰。

这场风波持续了三天，整个苏州城“若狂三昼夜”，孙隆吓得连夜逃往杭州。到了第五天，道府才出面平定民变，葛成前往自首，说：“我是带头的，杀我一人就可以，不要牵连别人，如果株连平民，一定会引发更大暴乱。”最后，官府判葛成死刑，却一直不敢杀他，关了13年，就把他悄悄放了。葛成到1630年才去世，这已是崇祯三年。葛成活着的时候就成了江南一带的民间英雄，时人称之“葛贤”、“葛将军”，在他死后，苏州市民在虎丘山前建葛将军庙祭祀他。

在后世的很多史书中，苏州民变和葛成的事迹被看成是明代中后期市民社会成熟的佐证。另外特别值得记录一笔的是，在反对矿税政策的行动中，以顾宪成为首的东林党人表现得非常积极和勇敢。在万历派出税监矿使的两年后，1600年，李三才就上《请停矿税疏》，直接质问皇帝："皇上爱珠玉，老百姓也爱温饱，可是皇上却把黄金看得比天理还要高，皇上想要让子孙传续万代，难道不想让百姓过上一天平静的日子吗？"[320] 高攀龙在《上罢商税揭》中也提出："靠剥夺百姓的财产，不是生财之道，正确的办法只有两个，一是促进生产，二是力行节俭。"[321] 被列为"东林党人榜"中第二号人物的叶向高多次上疏要求万历撤回矿监税使，他还利用给太子讲课的机会，大讲东汉的太监之祸，以古讽今。1578年，安徽婺源的15个生员更是联名共同反对税使增加丝捐，"几于作乱"，为首的汪时等人受到严惩。在两千年国史上，这是仅见的知识分子对商人阶层的集体声援行动。[322]

然而，无论是发生在底层的民变还是知识界的声援，对制度和法理的挑战都是羸弱的，对社会进步并没有产生决定性的推进——它们都没有终止"矿税之祸"，也没有引发制度变革，因而，最终是悲剧性的。

如果放眼世界经济、政治史，我们可以发现，从14世纪以后，批准税收被列为英国议会和法国三级议会的一项重要职能，它成为长期限制王权的重要手段，对资本主义的发展起到了十分有利的作用。与万历年间的这场苏州民变几乎同时，在英国伦敦发生了一场著名的请愿运动，从中，也许可以得出更让人深思的结论。

1610年，英国国王为了加强对经济的控制，颁布了种种限制性政策，其中包括对伦敦建筑的管制以及禁止从面粉中提炼淀粉。这些举措引起了商人阶层和议院的强烈反弹，民众上街示威，向国王提起请愿，王室与民间的矛盾空前激化。在这种情形之下，英国下议院经过激烈的辩论，最终通过了一份《控诉请愿状》。在这一著名的请愿书中，议员们明确指出，在英国臣民的所有传统权利中，"没有一项权利比这项权利赋予他们更宝贵更有价值的东西，那就是，以确定无疑的法律传统为指南，并被其支配，而不受那种不确定、专断的统治形式支配……正是从这一根据中产生了这个王国的人民无可置疑的权利，除了这个国家的普遍法或是由议员们共同投票赞成的规章规定的惩罚之外，他们不受任何扩大到他们的生活、他们的土地、他们的身体或他们的财产上的任何其他惩罚"。

这份《控诉请愿状》以鲜明的宪政立场，抵制了国王对经济的干预，

成为西方政经史上的一个标志性文本。自由经济学派的哈耶克在创作《自由宪章》一书时专门引证了这个事件，他论述说，17世纪初期，发生在国王与议会之间的这场尖锐斗争，其副产品就是个人自由。极为重要的是，这场斗争的焦点一开始就主要集中在经济政策所涉及的一系列问题上。随着时间的推移，渐渐又在应当如何保障上述基本理想的方面形成了两个至关重要的观念：一是成文宪法的观念，二是权力分立的原则。

在临清、苏州和云南等地的民变中，尽管万历皇帝的霸道遭到了市民和知识阶层的双重挑战，连中央及地方的很多官员都隐约地站在了民众一边，矛盾甚至激化到皇帝不得不绝食抗议的地步，可是，这些行动都没有激发出全社会的制度性反思，终而也不可能动摇专制集权制度的根本。

将伦敦请愿运动与万历年间的多场民变相对比，我们可以得出一个显而易见的结论：资本主义的萌芽以及工业革命之发生，除了客观条件及技术因素之外，更重要的决定性力量，其实是法治精神的诞生与成熟！对此，王毅在《中国皇权制度研究》一书中有一段十分精辟的论述，他写道：能够真正禁止统治者对被统治者实施“抢劫”的，不可能仅仅是任何一种不甘压迫、呼唤自由的“思潮”，而主要是一套具有刚性和可操作性的制度、规则和法律体系，对旧制度的言辞抨击无论多么激烈尖锐，都不能必然导致新的制度形态的产生。

“矿税之祸”拉开了明帝国覆灭的序幕，《明史》评论说：“太监们从紫禁城里跑了出来，祸害天下，闹得民不聊生，明王室的灭亡就是在这一刻被决定下来的。”[323]

在万历当政的将近半个世纪里，皇权专制恶性膨胀，皇帝与大臣“冷战”，朝廷与民间对立，制度完全失控，权力阶层对国民财富的贪婪日益不可抑制，除了极少数的权贵阶层，绝大多数民众生活在均贫的状态之下，正如之前的所有王朝一样，贫富差距的拉大成为暴力革命的导火线。万历驾崩于1620年，其后又历两帝，到1628年，他的孙子崇祯登基。

在人类历史上，17世纪被称为“小冰期”，这一时期，整个世界的农耕区都受到寒冷气候的困扰。在17世纪的最初几十年里，中国的北方异乎寻常地寒冷和干旱，气候突变使得农作物的生长季节缩短两周，粮荒日益频繁，饥民造反此起彼伏，终于酿成席卷全国的李自成、张献

忠农民起义。而在东北松花江外的一角，一个叫满洲的部落轰然崛起，内外交困之下，如恐龙一般的明帝国终于被拖垮在地。崇祯手忙脚乱地当了16年的皇帝，1644年，北京城被攻破，他自尽于煤山的一棵歪脖子槐树之上。

【企业史人物】南方海盗

1662年，郑成功（公元1624～1662年）在台湾去世的时候，年仅38岁，此时他被南明的永历帝封为延平郡王，是无数遗老光复大明的唯一希望。在中国正史上，郑成功因收复台湾而成为当之无愧的民族英雄。不过在企业史上，他的身份则比较微妙，他和他的家族在很多时间里是中国南方最大的海盗商人集团。

明朝自开国之后，就颁布了“海禁令”，1492年之后更是强调“片木不得下海”，当海外贸易的正常渠道被全面封杀之后，非法的海盗事业就变得十分蓬勃且难以遏制。种种史料显示，从15世纪到19世纪末的400多年里，跨越明清两代，南中国海是全世界海盗最为盛行的地区之一，极盛时多达15万人。

浙江、福建、广东一带地狭人稠，从来有涉海经商的传统，海禁实施之后，沿海民众无所得食，于是铤而走险，从事非法贸易。他们将硫黄、兵器、铜等违禁物资以及丝绸、茶叶、棉布还有瓷器等，长途贩运到南洋，与那里的葡萄牙人（占据马六甲）、西班牙人（占据吕宋岛）和荷兰人（占据巴达维亚）交易，再由他们转销至欧洲、非洲和美洲市场，同时将海外出产的苏木、胡椒、象牙、银币等输送回国。因为官方限制，所以走私的利润就非常之高。《明实录》中说：“其去也，以一倍而博百倍之息，其来也，又以一倍而博百倍之息。”

明中期，最出名的海盗竟是一群来自徽南的商人。最早在江浙东南沿海从事走私的是歙县人许辰江、许本善等。嘉靖初年，歙县许村的许家四兄弟组成了一个势力庞大的海盗集团，他们以宁波附近的双屿岛为基地，把商品贩销到泰国和马来西亚的马六甲，浙江官员在给朝廷的报告中称许氏集团为“海上寇最称强者”。

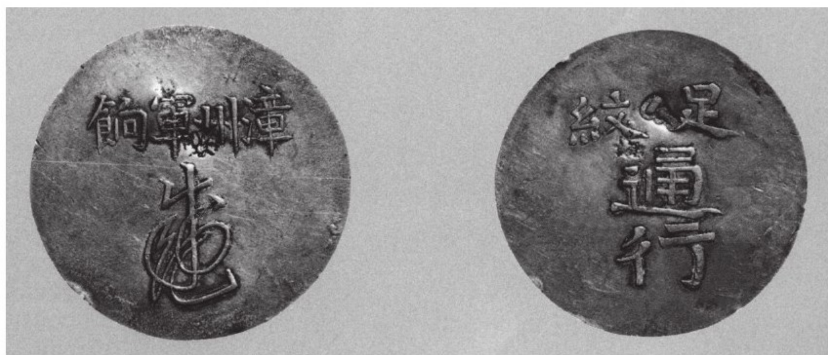
到了嘉靖中期，许氏集团被击溃，其部下、同样是歙县人的汪直起而代之，他的贸易基地是舟山烈港，拥有数万之众和载重量达120吨的海船上百艘，其贩运区域更扩大到了北部的日本、朝鲜，一度控制了萨摩州的松浦港。汪直还自封为“徽王”，凡“三十六岛之夷，皆其指使”，俨然是一个独立的割据王国。据记载，汪直能够造出超级大海船，“造巨舟方一百二十步，木为之城，楼、橹四门备具，上可驰马，容二千人”。从这一描述看，汪直大船堪与郑和的“宝船”相比，其

集团实际上是一个“军事-商业复合体”。

除了徽商背景的海盗之外，另外一个人数庞大的走私集团，来自福建的漳州、泉州一带。这些中国籍的海盗与日本浪人纠结在一起，成了让明政权头痛不已的“倭寇之祸”。他们游弋于浙闽沿海，有商机则交易，乘人不备则劫掠。对于“寇商一体”、“中日混合”的事实，明人其实非常清楚，嘉靖年间的抗倭名将胡宗宪就曾统计过，福建沿海数万倭寇之中，漳州、泉州人就占其大半。他继而写到，“倭寇与海商其实是同一个人，如果开放海禁，倭寇就转身变成了海商，如果实施海禁，海商就立即变成了倭寇”。[324]

崇祯年间，因北方战事不断，朝廷无暇顾及海事，走私成公开之势，拥有雄厚资本的“豪门巨族”、“湖海大姓”纷纷私造大船，经营外贸，明末屈大均追述说“在昔全盛时，番舶衔尾而至……豪商大贾，以其土所宜相贸，得利不赀”。1642年（崇祯十五年），万历名臣海瑞的孙子海述祖，在海南岛自造一艘首尾约长28丈、桅高25丈的大舶，“濒海贾客三十八人凭其舟，载货互市海外诸国，以述祖主之”，这一年从广州扬帆出海，“次年入广州，出襄中珠，鬻于蕃贾，获赀无算，买田终老”。像海述祖这样，经不住暴利诱惑，捞一票就走的人估计不在少数。

郑成功出生在一个海盗家庭，他的父亲郑芝龙是南中国海一个海盗集团的首领。他的母亲是一个日本人，而他的出生地是日本九州平户川内浦千里滨。



▲“漳州军饷”银币，郑成功军队使用，20世纪60年代开始在福建漳州一带时有发现。

郑芝龙会讲日语和葡萄牙语，与荷兰人非常熟悉，他还皈依了天主教，教名尼古拉。他原本是海盗李旦的部下，李死后，继承了他的地

盘和势力，经过数年的攻伐和机缘巧合，成为南中国最强悍的海盗集团。明朝军队曾与郑芝龙多次开战，却屡战不胜，甚至被他占领了厦门。1624年，明廷不得不采取招安政策，任命郑芝龙为“五虎游击将军”，此时，郑芝龙有部众3万余人，船只千余艘。在后来的几年里，郑芝龙扫荡各路海盗，成了唯一的海上霸王。他除了从事走私之外，还向其他商船征收“保护费”，史载，“凡海舶不得郑氏令旗，不能来往，每舶例入三千金，岁入以千万计，以此富敌国”。也就是说，凡是悬挂了郑家旗号的，即可太平无事，郑家向每只商船征收每年3000两白银的保护费，每年因此可得收入上千万两，富可敌国。若以私人财富计，郑家应是明朝的首富家族。

清军入关之后，郑芝龙先是拥立唐王称帝于福州，受封平虏侯、平国公，掌握军政大权。旋即清军入闽，他又投降了清朝。而他18岁的儿子郑成功却率部出走金门，在其后的15年里，成为最重要的反清势力。

1661年，郑成功率将士25000人、战船数百艘，击败了占据台湾岛的荷兰人，收复宝岛。

在抗击清军的10余年中，郑氏集团仍然牢牢控制了东南沿海的外贸事业，清政府为了切断其财源，三度颁布“迁界禁海令”，实施了严酷的禁海政策。到1683年，清军收复台湾，两年后宣布开海贸易，随后又确立了“一口通商”的政策，此后近200年间，再没有出现像汪直集团和郑氏集团那样庞大的海盗势力。

在正统的中国经济史上，从来没有为海盗留一席之地。然而，近世的史料发现，自16世纪之后，正是非法的海盗活动造就了南太平洋地区的贸易繁荣。据严中平的研究，从1550年到1600年前后，海盗商人把大量商品贩运到马尼拉，进而通过西班牙商人远销到欧洲和美洲。全汉升对晚明马尼拉港的研究更显示，1586～1590年期间，中国商品进口税在全部进口税中占36%，到了1611年，这一比例上升到91.5%，“中国特产商品遍销西班牙本土和它的各殖民地，棉麻匹头为西属殖民地土著居民所普遍消费，早在16世纪末叶，中国棉布已经在墨西哥市场上排挤了西班牙货”。[325]

与此同时，海盗商人还把出产于日本和墨西哥的白银大量运回中国市场。根据计算，明朝末期由日本流入中国的白银为1.7亿两，西属美洲流向中国的白银为1.25亿两，合计2.95亿两。1621年，一位葡萄牙商人写道：“白银在寰宇之内四处流动，最终皆集于中国，就如同是江河入海一般，一去不归。”[326] 严中平因此认为，“实际上，中国对西班牙殖民帝国的贸易关系，就是中国丝绸流向菲律宾和美洲，白银

流向中国的关系”。葡萄牙学者马加良斯·戈迪尼奥更将晚明时期的中国形容为“吸泵”——一个强劲地吸纳了全球白银的“大泵”。[327]

海盗经济是中国经济历史上十分重要而隐晦的一页，如果我们要为海盗商人设立一座“纪念碑”，确乎很难找到合适的代表人物，也无法用简洁的文字来记录他们的功过。

第十五章　寄生动物

吾取诸于商贾，非取诸民也。

——钱大昕《大学论·下》

清军入关，以数十万铁骑征服上亿人口的帝国，看上去很像是一个“小概率事件”。所以在长达几十年的时间里，对反抗势力的暴力征服是压倒一切的任务。清军在江南和广东地区遭到的抵抗尤其激烈，因此屠杀也最是残酷，“扬州十日”、“嘉定三屠”、“血洗岭南”，从这些名词中分明可以嗅出当时的血腥，繁华百年的工商经济再度遭到毁灭性打击。

政权初建时，满人对汉人极端不信任，在商业上只肯依赖和扶持与自己有特别关系的人，因此也出现了类似于元代斡脱集团那样的商人群体。不过，这些人不是其他少数民族，而是汉族中的早期归顺者，他们被称为皇商，当时共有八姓家族，分别是范永斗、王登库、靳良玉、王大宇、梁嘉宾、田生兰、翟堂、黄云发，史称“皇商八大家”。

山西介休的范家是八大皇商之首，当家人名叫范永斗。

明崇祯年间，范永斗在张家口开设商号，从事马匹买卖，他与王登库等八个来自山西的商人家族控制了当地的马市贸易。往来商客之中，来自东北的满人是最大买家，他们用皮毛、人参等特产换回马匹、铁器、盐和粮食，范永斗做生意非常讲求信誉，“与辽左通货财，久著信义”，在这过程中，他与满族上层建立了友好的关系。满人攻入中原后，马匹、军械等需用大增，范永斗等人便成了最重要的采购商之一。

清王朝建立之后，厚赏八大家，顺治专门在紫禁城设宴款待，并许以官职，范永斗等人竭力推辞。于是，顺治封他们为“皇商”，也就是专门为皇家服务的商人，籍隶内务府。清政府把张家口附近的五百里地赐给他们开垦，义务是“每年办进皮张，交内务府广储司库”，以供皇家专用。其中，最大的得益者是范永斗，他受命主持贸易事务，还垄断了东北乌苏里、绥芬等地的人参采购业务，由此，范家又被民间称为“皇家参商”。

“战争是造就超级富豪的重要路径”，介休范家是这条定律的重要实践者。范永斗靠依附满人，成为家产百万级的富豪，而到了他孙子一辈，则靠发战争财成了千万级富豪，也是实际上的清初首富。

康熙执政时期，多次出兵平定新疆叛乱，由于路途遥远，且经沙漠地带，运送军粮成了一个突出的困难，每石米运到军中需120两白银。1720年（康熙五十九年），准噶尔部再次叛乱。范永斗的两个孙子范毓与范毓根据自己从小随父在塞外经商、熟悉道路的有利条件，认真核计，联名呈请当朝，自愿以低于朝廷运粮三分之一的费用运送军粮。康熙闻奏，立即批准。

从此，康熙、雍正、乾隆三朝，范家成为最重要的军粮运输商，他们多次受命于危难，在沙漠万里中辗转运输粮草，不惊动地方官府和百姓，所运军粮都能准时抵达。[328] 军粮的价格，包括粮价和运杂费在内，开始时每石为40两白银，以后主动降为25两、19两。不仅如此，范家还承担了运粮的风险，《清史稿》记载，1732年（雍正九年），因敌寇侵袭，军粮在运输过程中损失13余万石，范家自掏腰包补运，为此花费144万两白银。在康雍乾三朝，范氏总计运输军粮百万余石，为政府节省费用600余万两。

范家对朝廷的报效当然也得到了政治和经济上的补偿。1729年，雍正特赐范毓为正二品的太仆寺卿衔，成为名副其实的“红顶商人”——后世另外一个更出名的“红顶商人”胡雪岩被授从二品的布政使衔江西候补道，在官衔上尚不及范家。范毓考上了武举，从千总干起，当过天津镇总兵，累官至广东提督，1750年（乾隆十五年）去世，在《清史稿》中有一段500来字的小传。

据山西籍的经济学家梁小民考证，范毓也是唯一一位被写进了《清史稿》的晋商。换一个角度来说，煌煌《清史稿》凡536卷，只留了区区500个字给清朝最重要的商帮集团——而且还因他是总兵、提督之故，不得不说是商人阶层被正统史家边缘化的一个佐证。

除了政治上的表彰之外，范家在经济上的实惠当然更大，最重要的一项是，获得了北方中国最主要的两大盐场——河东与长芦的引盐经营权，范家摇身而成盐商之首。仅在长芦一地，范家就持有盐引10718道，按每道引200斤计，就控制了食盐214.36万斤。而且，限定的销盐地区条件十分优越，靠盐场近，人口稠密。范氏在潞安、泽州、直隶、河南建立了庞大的销售网。1732年（雍正九年），原来在大兴等八州县承办盐业的皇商李天馥积欠30多万两盐课银，面临破产，范氏收购之。最兴盛时，范氏供给1000多万人口的食用盐。

范家还进入了当时获利甚丰的铜业贸易。清初以白银为本位货币，但民间交易多用铜钱。国内只有云南产铜（“滇铜”），矿源缺乏，康熙年间起从日本进口“洋铜”。最初由沿海民商承办，用国内的丝绸、茶叶、瓷器、药材及其他杂货换取日本铜，利润极高，据记载，“大抵

内地价一，至倭可得五，及回货，则又以一得十”。范家联络张家口的五个皇商，要求承办对日铜贸易。从乾隆三年到乾隆二十九年，范家每年贩铜60万斤，占进口量的1/5，乾隆三十一年后，年贩铜140万斤，占进口量的1/3强。

作为清朝早期最出名的皇商家族，范家极盛之时，家产遍布南北各地，在山西、直隶、河南有盐店近千家；在天津沧州有囤积盐的仓库；在苏州有管理赴日船只的船局，洋船6艘；在北京有商店3座，张家口有商店6座，归化城有商店4座；在河南彰德府有当铺1家，在张家口有地106顷，各地房产达千余间。此外，范氏还从事木材、马、皮毛、人参等贸易，并与英商进行玻璃贸易，开采铅矿。范氏家族有50多人被授予官职，行走政商两道。范毓在老家介休张原村修筑范家大院，极尽奢华，被当地人尊称为“小金銮殿”。

范家因官而兴，所作生意也大多与政府有关，所以，其命运的把柄自然也握在官家手中。雍正晚年，北方军情动荡，运粮业务遭遇损失，户部追缴262万两银子，范家一时拿不出那么多白银，约定分五期偿还，由此种下衰败的祸根。到了乾隆后期，四海安定，范家的利用价值已然耗尽，就成了被围猎的对象。1782年（乾隆四十六年）前后，日本幕府政权以铜矿开采殆尽为理由限制出口，曾经暴利的铜业突然变得无利可图，以皇商身份承包铜进口贸易的范家一时间进退失措，朝廷的官员们乘机催讨官铜，范家只好到市场上去高价收购，由此欠下巨额债务。

两年后，朝廷以欠款340万两白银为由，抄办范家。至此，“狐兔死，走狗烹”，风光无二的皇商模式走到了凄惨的尽头。在这一部企业史上，介休范家的兴衰史似乎已经成为一个标本，“看它起高楼，看它宴宾客，看它楼塌了”，这样的故事一再重演，并且情节相近，结局类似，从来没有什么新意，这是最让后人沮丧的地方。

大清帝国前后延续了268年，总共有10位皇帝。位居二、三、四位的康熙在位61年、雍正在位13年、乾隆在位60年（实际执政64年），从1661年到1799年，凡138年，占了清朝的一半，这段时期被称为“康乾盛世”。

盛世的标志有三，一是人口的迅猛增加，清朝初建时全国人口约在1亿到1.2亿之间，乾隆晚年时已超过了3亿；二是中央财政日渐丰腴，康熙去世时，国库盈余有800万两白银，雍正留下了2400万两，乾隆

留下了7000万两；三是百年太平造成民间生活的安逸，商人阶层由俭入奢，工商繁荣。

然而在社会进步的意义上，“康乾盛世”其实是大一统中央集权制度下的周期性复苏，中国社会仍然在超稳定的状态下平铺式地演进，在经济制度、政治制度和科学技术上没有发生任何本质性的突破。 民国学者傅斯年曾对此有深入研究，根据他的观察，中国只要有70年稳定期，必定重获繁荣，从秦末大乱到文景之治，从隋文帝统一到唐太宗的贞观之治，从宋太祖结束五代十国到范仲淹一代的中兴，期间均不过两三代人，“康乾盛世”无非是这一周期的再次重演。

如果站在人类发展史的角度上，我们更会发现，这所谓的“盛世”实在是一个莫大的讽刺。

在西方史上，17世纪是一个智力大爆发的时代，英国哲学家阿尔弗雷德·怀特海称之为“天才的世纪”。在这100年里，出现了开普勒（德国）、伽利略（意大利）、笛卡儿（法国）、牛顿（英国）、费马尔（法国）、莱布尼茨（德国）、帕斯卡尔（法国）等天才级大师，他们在天文学、物理学、数学、社会学、哲学等多个领域进行了开创性的工作，并集体奠定了现代科学殿堂的基石。

在科学启蒙的推动下，历史开始跑步前进，速度达到了令人头昏目眩的程度。其后的100多年，正好是英国经历了工业革命的全过程，新的生产力像地下的火山，猛然喷涌出来，洗荡天地，工农业产量成百倍地增加。与此同时，政治文明的进步同样迅猛，西方各国人民通过立宪制和“代议制”实现了对统治者的驯化，把他们关到了法律的笼子里。

在清帝国的北方，一个叫俄罗斯的国家也开始了自己的近代化之旅。1703年，比康熙皇帝小12岁的年轻沙皇彼得一世力排众议，决定将首都从莫斯科迁移到芬兰湾和波罗的海边的一块沼泽地上，日后证明这是一个伟大的决定，它使得落后的俄罗斯由一个内陆国家变成了面向大海的帝国。彼得几乎把全欧洲最时髦的建筑都搬到了这座被命名为圣彼得堡的新城市中，在那个马车年代，圣彼得堡的街宽已达20多米。彼得日后以“大帝”名垂历史，他以及他的子孙们让俄罗斯成了一个新崛起的大国。

与西方相比，东方的情景则恰成对比。

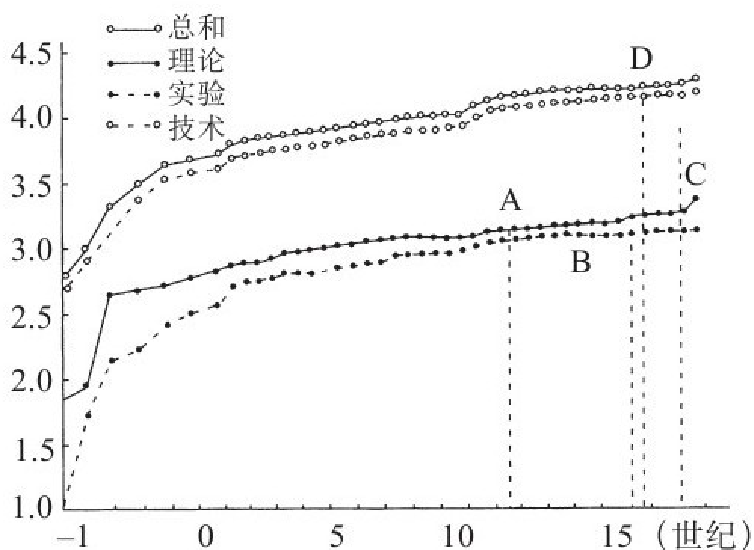
清代的皇权专制尤胜于明代。明王朝取缔了宰相制度，集独裁于皇帝一身，不过它还有内阁制，大臣尚能公开议政，而到清代，则以军机

处取代内阁，办公地点就在紫禁城隆庆门墙脚边的一排小平房里，从此，一国政事被全然包揽在皇室之内，皇家私权压抑行政公权，无复于此。[329]

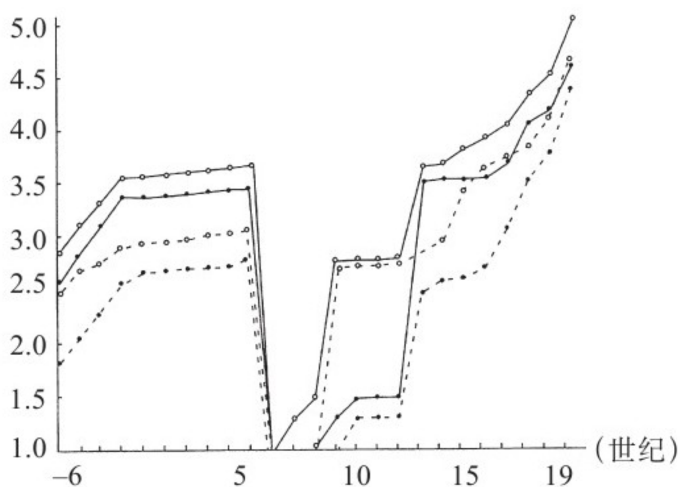
对于社会精英，清代初期的政策是全面压制，入关不久的1648年（顺治五年），清廷就下令在全国的府学、县学都树立一块卧碑，上面铭刻三大禁令：第一，生员不得言事；第二，不得立盟结社；第三，不得刊刻文字，违犯三令者，杀无赦。而这三条，恰好是现代人所要争取的言论自由、结社自由和出版自由。清代皇帝多次大兴“文字狱”，使得天下文人战战兢兢，无所适从。《清稗类钞》记载的一则故事最为生动：某次，雍正皇帝微服出游，在一家书店里翻阅书籍，当时“微风拂拂，吹书页上下不已”，有个书生见状顺口高吟：“清风不识字，何必来翻书。”雍正“旋下诏杀之”。在“文字狱”的高压恐吓下，清代在工商思想上的开放远不如明代，类似丘浚、顾宪成这样的人物竟无出现，知识分子愈来愈蜷缩在狭隘的“学术羊圈”之中，穷首皓经于训诂之学，格局和胸襟越来越小，大多成了寻章摘句的老雕虫。

如果说，在15世纪的明代中期，徐光启与利玛窦还能在科技知识上平等对话，那么，到了康乾年间，中国学者已经无法与西方分庭抗礼，双方完全处在两个无法沟通的知识和话语体系之中。金观涛和刘青峰在《兴盛与危机：论中国社会超稳定结构》一书中对这一现象进行过研究，他们分别绘制了中国与西方的“科学技术水平累加增长曲线”，从这两张图中可以清晰地看出，到了**15**世纪之后，中国的增长曲线呈现长波段的水平停滞状态，而西方则进入爆发性增长阶段。金观涛和刘青峰因此得出了一个十分重要的结论：无论对于西方还是中国来说，科学技术结构和社会结构之间都存在着适应性。也就是说，制度大于技术，中国的经济和科技落后首先体现在政治体制和社会制度的不思进取。[330]

当然，上述的分析都是后人站在历史高地上的俯瞰，那些生活在17世纪的中国人是根本感觉不到那份焦虑和超越的。在余英时看来，“就朝代的兴替而言，1644年满族征服中国固然是一个重要的事件，但是若因此而说其完全改变了中国的发展进程也是太过夸张”。据他的观察，自晚明到清代，中国社会的基本衍变轨迹是缓慢、持续，并且一以贯之的，只是“活在这两个世纪的大多数中国人都未察觉到自身已经历了中国历史上最重要的社会与文化变迁时期之一”。[331]



▲中国古代科学技术水平累加增长曲线



▲西方科学技术水平累加增长曲线

就经济而言，随着人口的倍增，边贸和内需市场庞大而旺盛，促进了

工商业的繁荣。经济重心继续向长江中下游和珠江流域倾斜，东南的权重越来越大，形成了北、东、南三大商帮，分别是晋商、徽商和广东十三行。

家底雄厚的晋商仍然强悍。属暴发户性质的“皇商八大家”全数是山西人，其余世家的财力也不容小窥，他们控制了北方边贸和京城商贸，还推动了长江中游地区的繁荣。

祁县乔贵发是靠边贸发家的典型案例。他出生在一个贫困家庭，从小父母双亡，雍正初年，出走到塞外的归化城（今呼和浩特市）谋生闯荡，先是在一家店铺当伙计，常年赶着骆驼往返于大漠戈壁之中，稍有积蓄后，就跑到山西商人众多的包头城自立门户，卖蔬菜、磨豆腐、开草料铺，十余年后独资开设广盛公杂货店，渐渐又兼营钱庄、当铺，成了一个小有名气的商人。



▲晋商乔家大院

乔贵发真正发家靠的是做粮食期货，时称“买树梢”。当时包头涌入大量开荒农民，种粮缺少本钱，而这一地区靠近黄河，常有水涝之灾，粮食收成很不稳定。乔贵发发挥晋商在粮食贸易和钱庄经营上的双重优势，做起了冒险生意。他在春耕时节发放贷款，与农民签订收购合同，秋后结算，这种做法很像后来的订单农业。乔贵发算过账，只要5年之中有两年丰收，他就会有几倍之利。这种“买树梢”的做法被学界认定是中国最早的粮食期货。自乔家之后，山西商人在北方边疆地区大做买空卖空的粮食期货交易，据山西籍的大学士祁寯藻在《马首农言》一书中记载：“更有甚者，买者不必出钱，卖者不必有米，谓

之‘空敛’。因现在之米价，定将来之贵贱，任意增长。此所谓‘买空卖空’。”

乔贵发一世而兴，是众多晋商故事中的一个典范，他在老家祁县建造了一座富丽精致的乔家大院。1991年，电影导演张艺谋在此处拍摄《大红灯笼高高挂》，乔家名声因此大隆，成为知名度最高的清代晋商。有清一代，与乔家一样靠边贸致富的，还有榆次的常家、太谷的曹家、祁县的渠家和汾阳的牛家等，他们各自组建了庞大的、集贸易与金融于一体的家族集团，控制了清朝与蒙古、俄罗斯的双边贸易。

以边贸为基础，晋商进而在北方一些中心城市建立了自己的货物集散网络，最重要的有恰克图、天津、张家口和汉口等，其中汉口是深入到内地的一个后方基地，在16世纪中期的明嘉靖年间，汉口还仅仅是一个人口不过2.5万的小镇，而到18世纪初期的康熙年间，汉口周围已有“户口二十余万”，号称“九省通衢”，山西商人在这里贩粮运茶，颇为活跃。

即便在长江中下游地区，晋商的踪影仍然四处可觅。1689年，游历江南的康熙皇帝发现，在商业繁荣的苏州、杭州和绍兴一带，从事市井商贸的人，大多是山西籍人士，当地人经商得富的反而较少。他分析原因说，“可能是山西民风俭朴，喜欢积蓄而致富，南方人个性奢靡，所以存不了多少钱”。若康熙的观察真是一个普遍现象，倒是出乎后人一般的印象。 332

尽管从清朝开国之后，晋商就一直非常风光，然而它的大辉煌时期竟还没有到来。

康乾年间，帝国的金融中心不在京城，而在南方的扬州，这当然与盐业和徽商有关。

自明代叶淇变革盐法之后，两淮盐场就成了全国最大的盐业产地和交易中心，垄断的盐利之高让人咋舌，康熙时期的大臣郭起元就统计说，一包盐在江南一带的收购价为二三文，到了江西、湖广，零售价就抬高到一二十文，即有七八倍的利润。根据《两淮盐法志》做一个量化计算，可以得出：康乾年间，淮盐每年行销190万引，每引平均为200至300斤，销盐1斤就可获利30文，一引即可得白银9两，以此推算，两淮盐商每年的利润为1200万两之巨，累以时日，其财富之大无以复加。据地方志记载，两淮大盐商的家产均在千万两以上，百万

两以下的都只能算是“小商”——“百万以下，皆谓之小商。”当代史家估算，清代两淮盐商的资本约为7000万两左右，相当于乾隆年间国库存银的总额。因此连乾隆帝都叹息说，“富哉商乎，朕不及也”。正因如此，作为盐商的大本营，扬州就成了天下最大的销金窟，康熙、乾隆多次下江南，均以扬州为目的地。 333

为了更加有效地管理盐商，清政府推出了“首总制度”，即从20多位总商中选拔出一位首总，三年为一任期，由他来协调官商关系，此人就成了最显赫的盐商领袖。在历任首总中，最出名的是江春（公元1721～1789年）。 334

江春祖籍歙县江村，他的盐行名叫江广达。江春的曾祖父江国茂是一个晚明秀才，清初时放弃举业成为扬州的盐商，到了儿子江演一辈，积少成多，渐有积累。江演生有二子，江承玠因为怡亲王的举荐而成为嘉兴知府，江承瑜，也就是江春的父亲则成了有名的总商之一。江春20岁就因父亲早逝而继承了总商一职，因才干出众，很快崭露头角。1751年（乾隆十六年），乾隆帝第一次下江南，在扬州城北郊的蜀冈御码头接驾的有四位大盐商，他们都是徽州歙县人，领头者正是时年30岁的江春。此后几十余年间，江春纵横官商两场，成扬州城里首屈一指的风云人物，时人称他“身系两淮盛衰垂五十年”。

江春熟悉盐法，为人干练，行事公道而能协调各方关系，据说每次只要他发言，或提出一个策略，一众商人只有拱手赞成的份儿——“每发一言，画一策，群商拱手称诺而已”。更重要的是，他特别善于巴结官员和皇帝。《扬州画舫录》记载一事：两淮盐运使卢见曾好文善诗，有一年春天，他突发雅兴，仿效王羲之“兰亭修禊”，召集一帮骚客聚会饮唱，他当场作了四首七律诗，在江春等一干盐商的“运作”下，竟然有7000多人“和修禊韵者”，成扬州文坛一大盛事，哄得卢大人眉逐颜开。

《清稗类钞》记录的另外一则故事更加出名：乾隆南巡到扬州，江春作为盐商代表承办一切接待事务。某日，乾隆到大虹园游览，行至一处，随口对左右说，这里的风景很像京城南海，可惜没有一座白塔。江春听到了，当即贿赂内官，把南海白塔的模样画了出来。当夜，组织工匠建造。第二天，乾隆又来园中，远远看到一塔巍然而立，无比惊诧，以为是错觉，上前细看，果然是砖石所造，乾隆叹息说：“盐商之财力伟哉！”

因善于奉承、办事利落，江春深得乾隆欢心，先后六次南巡，都要接见他，到他的家里做客，有一次还面赐给他七岁的幼儿一个金丝荷包。每当有两淮巡盐御史上任，乾隆总会在奏章中提及：“江广达人

老成，可与咨商。”江春在盐商中的威望也因此树立。

盐商与各级官府——从中央到地方，表面上看一团和气，其实利害关系非常微妙，江春居中斡旋，很是吃力。康乾年间，盐商对主管衙门的进贡已成制度，仅补贴盐运司衙门的饭食银和笔墨纸张杂费就达每年4.3万两之多，这些还是记录在册的，其余的孝敬和贿赂不在话下。1768年（乾隆三十三年），一起轰动全国的“两淮提引案”可生动地呈现出当时的官商局势。

乾隆登基以来，因人口猛增而导致用盐需求旺盛，朝廷规定的官盐销售指标不够用，因此每年都会预提下一年的盐引，也因用盐日巨，盐商大赚其钱。1768年，江苏巡抚彰宝上书朝廷称：从乾隆十一年到三十二年，两淮盐商共多引了纲盐442万余道，除了正常的纳税和获利之外，另得“余利”1092万两，这部分利益应该全数上缴朝廷。

“两淮提引案”是一起公开的政府勒索事件，中国官商之间从来缺乏平等契约，以此最为典型。彰宝的奏章获得批复后，盐商们叫苦连连，联名上书乞求减免，他们也算了一笔账，在过去的20余年间，商人交纳的辛力、膏火银、历任盐政购办器物用银、各商办差用银总计927万两，其余替历任盐政官员代购的物品费用近百万两，其中便包括为卢见曾代购了上万两的古玩，合计下来，与彰宝所算出来的“余利”基本相当。

盐商的陈请当然不被采纳，多位总商的职衔被革掉，有人还被逮到京城审讯，时任首总黄源德“老疾不能言”，其他盐商惶惶不可终日。《橙阳散志》记录了江春在当时的表现：“当提引案爆发的时候，盐商人人自危，江春作为代表前往京城对质，在朝堂之上，他说明实情，把责任都揽在自己身上，皇帝了解他的诚信，不再追究其他盐商，大家得以保全。”

这段文字所呈现的事实其实是：盐商们害怕乾隆帝以汉武帝式的“暴力清算”来重新分配财富，江春在当时起到了居中斡旋、缓解的作用。经双方谈判，盐商答应在当年度缴纳127万两白银，其余800多万两分为8年缴清。两年后，乾隆利用一次庆祝场合，把盐商们被革掉的职衔又还给了他们，大家“谢主隆恩”，不快的一页算是就此翻过。

“两淮提引案”是清代官商博弈的生动案例。在强势而毫无契约观念的政府面前，因特权而寄生的盐商集团毫无话语权，在乾隆、嘉庆两朝，盐商因军事、天灾、河防工需或巡幸典庆等理由而被勒令上缴的“纳捐”就达3826万两，相当于他们所拥有财富的一半左右，其他名

目的“纳捐”更不可胜数。更耐人寻味的是，中国的有产者从来没有在法理和制度层面上确立私人财产所有权不容统治权力侵犯的权利。相反，从统治阶层到知识界均认为，对富有者的剥夺带有天然的合法性与道德威势，是维持社会稳定、“均贫富”的必然要求。清代思想家钱大昕将这种理念总结为——“吾取诸于商贾，非取诸民也”。在这里，“商”不在“民”的范畴之内，并与“民”俨然构成对立的利益集群。[335] 这一景象与中世纪之后的欧洲社会进步恰成鲜明的对比，后者开始重视私人财产的神圣不可侵犯，并在法理和制度上进行保证，由此推动了资本主义的发生以及现代化转型。

在各类笔记野史中，有关江春的记载不在少数，比如在《扬州画舫录》中，提及江春的地方就达18处之多，他去世之后，著名文人袁枚还专门为他写了一篇极尽赞美之词的墓志铭。但是，特别耐人寻味的是，如此多的文字中，竟然没有一处与经营管理有关，甚至连“江广达”这个盐号也几乎未被提及。从记录中可见，江春每天主要的工作是：邀宾宴客、大造园林、应酬官员、接待皇帝、修桥建庙做慈善。

江春的钱赚得很轻松，花得也很慷慨，史书形容他“非常喜欢结交朋友，四方文人墨客，只要到了扬州的，一定要延请至家中，他的家里有一个很大的客厅，可以容纳一百个人，常常是座无虚席”。[336] 他最擅长的嗜好是箭术与斗蟋蟀，曾以千两白银的高价收购一只蟋蟀，还用昂贵的宋代瓷缸来饲养它。他在扬州的私家园林多达八处，每处都以精致宏大而著称。江家还养了两个徽戏班子，昼夜歌弦不断，每年仅此一项开销就要三万余两白银。江家子弟大多沉迷于文化，起码有15人成为诗人、艺术家与艺品行家等。

据《两淮盐法志》载，从乾隆三十八年至四十九年的11年中，江春与他人“急公报效”、“输将巨款”达1120万两之多，算得上是广散善款，挥金如土。到了晚年，江广达盐行竟已奄奄一息，他的“老朋友”乾隆帝实在看不下去，只好借给他“帑银”25万两以维持营运。为了支撑庞大的日常开销，江春不得不靠变卖金玉古玩来应付，到去世的时候，几乎没有留下什么家产，其子孙“生计艰窘”。当代学者何炳棣在研究扬州盐商时，曾很感慨地发现，“虽然江春风风光光地高居总商一职，但是他似乎羞于让后代知道他行盐的旗号——江广达，除了袁枚为他所写的墓志铭中曾提到此名之外，其他地方都见不到他的这个名字。”

江春的“速富急衰”，只是盐商集团的一个戏剧性缩影。他的财富因垄断授权而得到，终其一生也在为维持这一授权而陪人欢笑，在半个世纪的岁月中，我们看到的是一个虚浮变形和全然扭曲的商人生涯。

【企业史人物】商帮会馆

清代商帮更发达于明代，著名者有10个，除了晋商、徽商和广东十三行之外，还有陕西帮、福建帮、江西帮、洞庭帮、宁波帮、龙游帮及山东帮。

商帮流转于大江南北，其聚居交流的场所，就是商人会馆。

1560年（明嘉靖三十九年），两位旅京徽商杨忠、鲍恩在宣武门外购得一地，建了一座歙县会馆，这是史料记载的最早的徽商会馆。6年后的1566年，广东商人在京集资建岭南会馆，此后，商人建馆之风吹遍全国。

会馆是“异乡之家”，商人们在这里议事、祭祀、娱乐、暂居。各地会馆规模大小不一，有的只有几间房子，有的则富丽堂皇，占地上百亩，宛若一个精美宫殿。一般而言，会馆内设有议事厅、神殿、戏台、客厅、客房、厨室等，有的还有义冢，专门埋葬死于他乡的商客。



▲位于山东聊城古运河西岸的山陕会馆，建于1743年，是山西、陕西客商合建的一处神庙与会馆相结合的古建筑群

一个地方有了某一商帮的会馆，就好比树木生下根来，从此枝繁叶茂，自主成长。江西吴城镇是清代重要的口岸市镇，来此经商的广东商人想要建立一个会馆，当地商人势力百般阻挠，不让他们买到一砖一瓦，粤商只好在粤糖运赣的船里，每袋中均夹带一块砖瓦，不到两年时间竟建成一座规模宏敞的会馆，从此，其他商帮也纷纷建馆，小

小吴城镇内先后出现了48个会馆。河口镇是江西省另外一个繁荣的口岸市镇，该镇有10万人口，开设了16处商人会馆。

没有史料告诉我们，在明清两代，全国到底有多少个商人会馆。按全国1700多个城邑郡县，加上3万个市镇，粗略计算，起码不下1万处。它们成为商人活动的重要场所，同时也因此形成了新的工商规范。

会馆的功能有三个：奉神明，立商约，联乡谊。潮州的《汀龙会馆志·馆志序》曰："会馆之设，有四善焉：以联乡谊明有亲也，以崇神祀明有敬也，往来有主以明礼也，期会有时以明信也。"从中可见，亲、敬、礼、信，是会馆存在的规范基础，它与宗族社会的道德观一脉相通。

各商帮所供奉的神明不同，基本上是出生于当地的历史人物，晋商供的是关羽，徽商供的是朱熹，江西帮供的是许逊，福建帮供的是妈祖（林默娘），浙江商人供的是伍子胥和钱镠，广东商人供的是慧能六祖，云贵商人供的是南霁云，两湖商人供的是大禹。也因此，很多会馆以"宫"定名，比如，四川曰惠民宫，两湖曰禹王宫，两粤曰南华宫，福建曰天后宫，江西曰万寿宫，贵州曰荣禄宫。这种祖先崇拜构成了一种乡土特征很重的集体象征。



▲明清工商的环状形态变化图

会馆建成后，必须有商约予以约束，从而形成了各具特色的民间契约版本。1784年（乾隆四十九年），潮州商人在苏州建潮州会馆，确立以下约定：“会馆专门聘请董事经理，三年更换一次，由潮州地区的七地商人轮流任职，会馆所有的契据档案都交由董事经理管理，前后交替，账目必须清楚，这一规定，永世不改。”会馆还对商业规则进行了公约，防止内部的恶性竞争。留存至今的《北京药行会馆碑记》就记载，所有在册的会馆成员都必须遵守相关条规，有违犯者，不得参与会馆举办的祭祀活动，会内成员也不得与其有生意往来。 337

商人会馆数量的多寡，可以看出当地工商业的发达程度。乾隆年间，各省在京建立的会馆多达182所，到了光绪年间，数量更增加到392所，其中，20%为商人会馆。而在苏州，商人会馆的比例则远高于京城，总计48家会馆中，有27家为商人出资兴建，其余21家为官商合建及合用，当地史料记载，各省在这里做生意的商人无一不建立自己

的会馆[338]。日后成为全国最大工商业城市的上海，在清初只是一个渔村小码头，在这里出现的第一个会馆始建于1715年（康熙五十四年），是由航运商人组建的商船会馆，因此可见，上海之兴起得益于长江及东海贸易。

市镇经济的崛起，是明清工商业的一大特征，会馆之盛在这里体现得最为显著。

广东佛山镇是明末清初发展起来的专业化市镇，以铁器铸造著称，与景德镇、汉口镇、朱仙镇并列为“天下四大镇”，此地的会馆更是发达，呈现出专业化的态势，仅铸造业就有熟铁行会馆、炒铁行会馆、新钉行会馆、铁锅行会馆、金丝行会馆、金箔行会馆、土针行会馆，等等。其余的各行各业都有会馆组织，如纽扣行会馆、当行会馆、绸缎行会馆、颜料行会馆、洋纸行会馆、西土药材行会馆、参药行会馆，等等。这些以行业为主题的会馆已经超出了地域的特征，而更多的带有行业协会的性质，这是一个十分显著的进步。

自康乾以来，一些地方甚至出现了由产业工人组成的会馆，这是工会组织的雏形。夏仁虎在《旧京琐记·市肆》中记载，在京城从事泥瓦和木工的工人有一个“九皇会馆”，这些工人大多是东部蓟州一带的人，有很严密的行规，凡是有徒工的地方，都有会馆，其总会就叫作九皇，每当九皇诞生日，就一定要休假，名叫“关工”。另据史料显示，道光年间，南京丝织业的机匠设立了数十个公所，苏州的踹匠则有自己的踹匠会馆，他们向资方提出了增加工钱的要求（“索添工银”），此外，还拥有自己的育婴堂、普济院，带有鲜明的自助性质。[339]

在会馆专业化程度最高的佛山，甚至出现了东家行和西家行，前者由业主、作坊主组成，后者则是手工业工人的组织，很多劳资矛盾通过两行的“通行公议”来解决，东家行和西家行还通过共同祭祀的方式来调适双方的关系。

商人会馆的兴盛，意味着明清商人在组织化程度上已超越前代，其运作模式呈现出非常鲜明的自治特征，是非政府组织（NGO）在中国的最早试验，因此也有人将之视为中国进入近代化的一个重要标志。到了20世纪初期，随着工业化运动的萌芽，各地商人开始打破地缘局限，组建新的商会组织，会馆商人正是商会筹建的重要组成部分。譬如在1902年，上海创建商业会议公所（两年后改名为上海商务总会，后又更名为上海总商会），在沪的60个会馆就以团体代表的身份集体加入，成为“合帮会员”。

一个十分耐人寻味的现象是，数以万计的明清会馆在史书上很少有准

确而详尽的记载。曾对会馆史做过深入研究的王日根在《乡土之链：

明清会馆与社会变迁》一书中便说，商人会馆不同于一般官方的公馆或宾馆，属于民间的自发性组织，故在正史中无人论及，即使在明清地方志也都多有缺略。

会馆在史书上的“缺席”，就如同它的主人们被刻意忽略一样，是中国工商文明的一大特征。

第十六章　爬满虱子的“盛世”绸缎

至少在过去的一百年里没有改善，

没有前进，

或者更确切地说反而倒退了；

当我们每天都在艺术和科学领域前进时，

他们实际上正在成为半野蛮人。

——马嘎尔尼爵士

1653年，大清顺治十年，刚刚坐稳紫禁城不久的清朝廷接到了一份来自广州的奏折，内称，有一个叫荷兰的国家近日派船停泊在虎门港，并向市舶司提出要与我国进行通商贸易。

大臣们为此事展开了一场争论。对于荷兰，有的人很陌生，说它从来没有出现在典籍之上——“乃典籍所不载者”，是一个来路不明的小国；也有的人比较熟悉，隐约听说它是一个新崛起的西方强国，在几年前（1642年）击败了西班牙人而独占台湾岛。应不应该与这样的国家做生意，意见很分歧，广东布政司持乐观其成的态度，提出对荷兰的通商请求要“不以例限”，甚至提出“不必拘拘刻舟求剑”，也就是不要纠缠荷兰商人是否有“金叶表笺”之类的凭据，应当开放通商。与布政司意见相反，包括礼部尚书、广东巡抚在内的众多大臣都反对与之做生意，理由是：“荷兰人长得红须碧眼，非常可憎，而且船上的铜炮好像很厉害，应该警惕。我国与荷兰一向不通贸易，而它又与澳门的葡萄牙人不和，彼此争斗，动辄就开炮打枪，是边疆的隐患，不能轻易与它有商业往来。”340

面对大臣们的分歧，顺治皇帝的态度有点摇摆。他先是站在反对派一边，认为，“荷兰通贡，从来无例，况又借名贸易，岂可轻易开端”。他最讨厌的是“贸易”这个词汇，因为它与“朝贡”不同，在态度上显得非常不恭，他因此特意批示说，“贸易二字不宜开端”。

不过，后来他的态度又有了改变。荷兰人对广东官员大肆行贿，还送了很多珍贵的礼物给京城的太监们，此外更游说顺治非常信赖的耶稣会教士汤若望，拜托他在皇帝面前多说好话。据荷兰人信函上记载：“皇帝和宫廷官员对我们带至的所有礼物极为满意，甚至礼品尚未全拿出来，鞑靼人似乎已经出奇地满意，并愿向我们提供各种方

便。汤若望见到我们的人把大量的物品，特别是武器、马鞍、大毛毯、红珊瑚、镜子众奇珍异品一件件摆出来时，从内心里发出一声长叹。”1653年的10月2日，顺治皇帝正式接见了荷兰使团。使臣进入皇宫后，遵照中国礼仪向顺治帝行了三跪九叩之礼。这些行动当然让顺治非常满意，三年后（顺治十三年），皇帝下达诏书，特许荷兰国每八年来中国朝贡一次——“八年一贡”，不过每次的来人不能过百，而且只允许20个人到京城。

从顺治年间的这次荷兰通商事件可以读出，帝国对国际通商一直持非常保守而高高在上的姿态，视天下各国为自己的藩属，不仅不承认平等的“贸易”，而且连“朝贡”也只能八年一次。对于这样的态度，西方各国在很长时间里委曲求全，无可奈何，而到了200年后，随着局势陡转，西方国家终而枪炮相向，凌厉报复。

清廷之所以对国际贸易如此苛刻谨慎，除了“大国情结”之外，还与开国初期的海禁政策有关。为了防御郑成功集团对大陆的攻击，清廷在1661年、1662年和1664年先后三次颁布“迁界禁海令”，强迫山东至广东的沿海居民皆内迁数十里，凡界外的村庄、田宅、船只，一律烧毁，规定“片板不许下水，粒米不许越疆”，使界外变成无人区。三次内迁造成东南沿海的工商经济遭到重大破坏，数百万难民流离失所。

海禁政策执行了20多年，直到清政府统一台湾、平定“三藩”之后，才稍有宽松。1685年（康熙二十四年），康熙皇帝正式宣布开海贸易，设粤、闽、浙、江四大海关。这标志着自唐代以来，中国对外贸易的市舶制度的终结和海关制度的创始。

与“朝贡贸易”的市舶制度不同，海关制度建立之后，政府将对外贸易的管理与经营活动完全分离开来，从而催生出一种迥异以往的外贸模式和一个全新的商人阶层。

根据历代的市舶制度，各国以朝贡的方式与中国展开贸易，贡使将贡物献给中国皇帝，同行的商人则将更多的货物交与市舶司，在特定的馆地临时招商叫卖，并无专设的买卖机构。海关设立之后，外商被允许在中国境内的四大海关自建商馆，自主买卖。



▲珠江三角洲广河灯塔

在广东，粤海关在广州城门以西的珠江边专门辟出一块土地，作为外商囤货、居住之地，各国纷纷在此建造房屋，外商称之为“商馆”，中方则称之为“夷馆”。每个商馆的占地面积为21英亩，年租金为白银600两。它们都有一个中国式的名称，比如荷兰馆叫集义行，丹麦馆叫得兴行，英国馆叫宝和行，美国馆叫广元行，瑞典馆叫瑞行。这些商馆朝南而建，面江排列，带有浓郁的异国风情，如一道极其怪异而突兀的风景线。它们实际上也是中国国土上的第一批西洋建筑群。

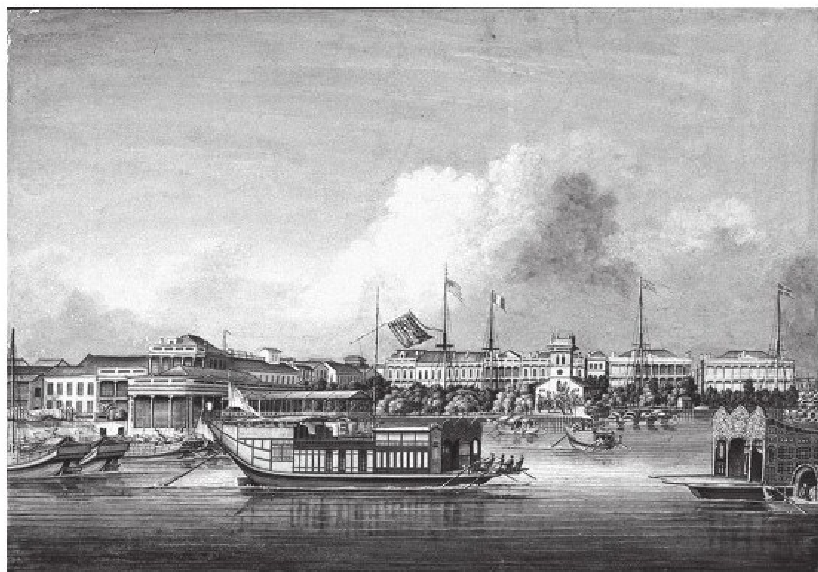
一位叫斯当东的英国人曾描述了夷馆区的景象：作为一个海港和边境重镇的广州，显然有很多华洋杂处的特色。欧洲各国在城外江边建立了一排他们的洋行。华丽的西式建筑上面悬挂着各国国旗，同对面中国建筑相映，增添了许多特殊风趣。货船到港的时候，这一带外国人熙熙攘攘，各穿着不同服装，操着不同语言，表面上使人看不出这块地方究竟是属于哪个国家的。[341]

清政府对夷馆商人进行了严格的行动管制，他们未经批准不能进入广州城，也不得擅自离开夷馆四处活动。在不同时期，政府还颁布过诸多限制性的法令，譬如，禁止外商在广东过冬、外商不得乘轿、不得乘船游河、妇女不得带进夷馆、禁止中国商人向外商借贷资本、禁止外商雇佣汉人婢仆，等等。外商曾提出申请，希望能够到广州的一些景点参观，政府特许在每月的初三、十八两天到海幢寺、陈家花园

（后来增加了花地）游玩，每次只限10人，而且要随带中方委派的通事，日落之前必须报明回馆，不准在外过夜。这些限令一直到1816年前后仍在严格执行中。

当外商被严格管制并“圈养”起来之后，政府便以发放牌照的方式，允许获得资质的中国商人与之展开交易。就在粤海关开设的第二年，1685年4月，广东发布《分别住行货税》文告，规定国内贸易作为“住”税，赴税课司纳税；对外贸易作为“行”税，赴海关纳税。同时设立“金丝行”和“洋货行”，分别办理国内贸易和对外贸易业务。这便是行商的起源。那些被特许从事洋货贸易的商人史称“十三行商人”。

“十三行”这个称谓的由来，有多种说法。有人认为第一批获得特许资质的商人共有十三家，因此得名。也有人认为是广东经营商业的三十六行中有十三个与外贸有关。还有人则认为，这是明代沿用下来的俗称，据《粤海关志》载，开设海关的时候，每年远航而来的外国船只仅仅二十来艘，到了之后，中方以肉酒款待，然后派牙人居中交易，沿用明代的习俗，称之为“十三行”。 342



▲广州十三行

无论如何，十三行商人的出现是外贸制度变革的产物。

1720年11月，康熙五十九年，广州十三行商人聚会，在祖坛前杀鸡以血盟誓，成立公行，并共同缔结十三条行规，对行商行为进行多重规范，这些行规包括：

定价同盟：行商与外商相聚一堂，共同议价，其有单独行为者应受处罚。

行业公积：所有行商都要拨出每年利润中的2%，充作储备金，时称“公所费”。此外，在买卖古瓷时，卖者无论赢亏，都要把卖价的30%上缴给公行。

分享利益：无论哪一家行商与外商交易，只能承销全部货物的一半，其余则须平均分配给公行内的其他行商销售。

入行会费：公行内的行商，根据规模大小，分为头等行、二等行和三等行，新入行者要交纳1000两白银为公共开支经费，并列为三等行。

这些行规有“对外一致行动”、“对内垄断利益”的双重特色，在一开始，它遭到了外商的激烈对抗。就在公行成立的第二年，英商“麦士里菲尔德号”抵达广州港，船长拒绝接受公行行规，两广总督居中调解，十三行商人不得不做出妥协，让其他商人也参与茶叶生意。1725年，英商在一封信中还说：“我们希望他们不再试图恢复（公行），假如他们已经恢复或一定要这样做，而你们又适在该地，你们必须尽力用最有效的办法进行反对。”

尽管如此，十三行商人似乎在对抗中渐渐占到了上风。在公行成立的8年之后，1728年（雍正六年），政府依照扬州盐商的“首总”模式，制订了商总制度。所谓“商总”者，由十三行商人共同举荐，经粤海关监督批准，负责统领各行商对外贸易，评定货价，解决纠纷。

公行、商总制度的形成，让十三行商人日渐成为一个组织严密、行为划一的垄断型商帮。

在清代外贸史上，发生重大转折性事件的年份是1757年（乾隆二十二年），乾隆帝取缔闽、浙、江三大海关，宣布广州“一口通商”。

事情的缘由要从1689年说起，它与一家英国公司有关。

这一年是清政府取消海禁后的第四个年头，在广州港，第一次出现了一艘悬挂着英国国旗的商船。按照规定，它应缴纳2484两白银的管理费，但是经过与粤海关官员的讨价还价，费用降至1500两，其中1200两为船钞，其余是付给海关监督的“感谢费”。

这艘商船看上去没有什么特别之处，它的船舱里装满了图案奇怪的毛纺织品，这在天气炎热的广州似乎并不受欢迎。不过，它的到来却是一个历史性的事件，因为它属于大名鼎鼎的英国东印度公司。

在世界企业史上，英国东印度公司是最早的股份制有限公司之一，1600年12月，英格兰女王伊丽莎白一世授予该公司皇家特许状，给予它在印度贸易的垄断性特权。在相当长的时间里，这家公司作为英国政府和商业利益集团的“全权代表”，成为印度的实际统治者。在对华贸易中，英国东印度公司同样扮演了十分重要的角色，从1689年的悄然进入到19世纪30年代，140多年间，这家亦官亦商的巨型公司对亚洲贸易和企业发展产生了难以估量的影响，它主导了西方世界的对华贸易，也从而直接打破了东西方的贸易均衡。对于中国企业史来说，英国东印度公司第一次引进了“公司”的概念，它的业务总负责人被称为“大班”，这也是外资企业职业经理人的第一个标准称呼。它所执行的汇票结算制度改变了企业资金的运作模式。

进入中国之初，英国东印度公司的买卖一直比较被动，它贩卖到中国来的是并不受欢迎的毛纺织品，而采购的是“独一无二”的茶叶。

欧洲人从18世纪开始兴起喝茶的风气，这与当时的“中国风尚”有关。从明末以来，透过传教士及欧洲知识分子对中国文明的阐释，使得欧洲人产生对中国人生活方式的向往。喝茶就是体现这一思潮的方式之一。而当时世界上只有中国产茶和出口茶叶，欧洲人原来的无酒精饮料只有白水。到18世纪中后期，英国成为欧洲饮茶最多的国家，而英国东印度公司则控制了对华的茶叶进口业务。

在将近120年的时间里，英国东印度公司扮演的是一个采购者的角色。它向中国贩卖的毛织品一直亏本，平均每年亏损10多万到20多万两白银。不过，它在茶叶贸易上赚到了不少的钱。1700年前后，英国东印度公司每年向中国进口茶叶30万磅，可从中获取20%～50%的利润。在抵消了毛纺品亏损之后，每年还有40万到100余万两的盈余，盈余率常在26%以上。为了做茶叶生意，英国东印度公司不得不把巨量的白银运到中国，史料显示，来到广州港的船只上装载的九成是白银，商货每每不足一成。

在相当长的时间里，英国东印度公司想要解决两个棘手的难题，一是

扩大对华贸易的市场据点，二是找到能赚更多钱的对华商品。

英国东印度公司在广州的生意一直很清淡。1698年，英国人又跑到华东的宁波设了一间贸易办事处，想到华东市场碰碰运气，可是生意还是不好，因为宁波附近的江浙地区正是帝国纺织业的中心。一直到18世纪50年代中期，英国东印度公司的来华商品仍然无法真正打开市场，1754年，到达广州港的商船有27艘，到1757年就降到了7艘。

1756年（乾隆二十一年），英国东印度公司派出洪仁辉（James Flint）到宁波港从事茶叶和生丝生意。洪仁辉是英国人，从少年时就被派在广州当译员，粤语、福建话和官话都说得很流利。在他的努力下，浙江对外贸易日增，这影响了粤海关的税收，两广总督提出强烈反对。清政府先是把浙江海关的关税提高了一倍，可是仍然无法遏制英商北上的冲动，于是，在1757年，乾隆下诏关闭浙、闽、江三地海关，指定距离帝国中心最为遥远的广州为唯一的通商口岸。

1759年7月，洪仁辉突然北上到了天津，向朝廷递交了一份告状信，内称："我系英吉利王国四品官，一直在广东、澳门做买卖，因为商人黎广华欠我本银五万余两不还，曾在海关衙门告过状不准，又在总督衙门告状也不准，还曾到浙江宁波海关呈诉仍不准。今奉本国公班衙派我来天津，要上京师。"乾隆皇帝看到告状信后，认为此事"事涉外夷，关系国体"，特派福州将军把洪仁辉带回广州处理，结果将粤海关监督解了职，查抄黎广华家产以还清洪仁辉的欠款。

洪仁辉告"御状"竟获成功，这让英国东印度公司大为高兴，于是再派洪仁辉率船去舟山，并申言"皇上天恩，我还要到天津叩谢"。这一回，他终于尝到了"天意难测"的味道，乾隆认为英船"舍粤就浙"是对"一口通商"政策的蔑视，对于洪仁辉"非严惩不可"。他下诏书说，因为洪任辉是一个外国人，所以就从宽处理，把他在澳门关三年，期满后赶回他的国家，不许再逗留惹事。[343] 就这样，洪仁辉在澳门吃了3年的牢门饭。替洪仁辉代写呈词的四川人刘亚匾则更加倒霉，他被判了个"为夷商谋唆"的罪名，即行正法示众。

因为毛纺织品的滞销、茶叶的刚性需求以及清帝国的强硬，造成英国东印度公司在相当长的时间里处于被动的境地。在19世纪的初期，英国每年对华贸易逆差高达300万两白银。1781～1790年期间，流入中国的白银为1640万两，1800～1810年则达到了2600万两。对华贸易的情势陡变，是从鸦片贸易的兴起才开始的，这当然是后话。

对洪仁辉事件的处理，表明朝廷在“一口通商”政策上的决心，外国商船从此不再尝试北上。而这一政策也让中国自宋元以来所形成的外贸格局陡然改观，繁荣数百年的泉州、宁波等海港城市彻底萎缩，广州一港独大，风光无二。

与此相关的是，早已初成气候的十三行商人迅猛壮大，他们初则偏居南国一隅，随着外贸规模之扩大，渐渐成为一个足以与晋商、徽商相抗衡的重要商帮。

在十三行历史上，出现了众多杰出的、具有国际视野和运营能力的外贸商人家族。在早期，声名最隆者，是潘启家族和他的同文行。

潘启（公元1714～1788年），又叫潘振承，是福建漳州人氏，早年家贫，靠积蓄购置了三只私人小帆船出南洋做生意，往来三次，稍有积累。后来，他到了广东，在陈姓洋行中做经理，因才干出众，深得主人喜欢，陈氏年衰归乡后，把整个生意都盘给潘启，到30岁那年，他向粤海关申请，开出了同文行。

从年纪和资历来看，潘启不是第一代行商，不过，正是在他这一辈，把事业做到了风生水起。十三行商人的公行自1720年成立之后，曾经历过几次废立，到1757年，广州被确立为“一口通商”的地位，潘启敏锐地抓住了大爆发的机遇，他于1760年联合其他八家行商向政府呈请复组公行，作为发起人，他被举荐为公行的第一任“商总”，在中方文件中他被称为“首名商人”，英国东印度公司则认定“他是公行的大人物，行商中的巨头”。

在经营上，潘启精于计算又非常敢于投入，是一位经商的天才。

据潘氏后人编著的《潘同文（孚）行》一书披露，潘启因出过南洋，所以会讲西班牙语、英语和葡萄牙语，甚至能用外文写信，在美国的博物馆中还存有一封潘启用西班牙文写的信函，其笔触流畅，显然精于书写。因语言上的无碍，让潘启获得了更多的商业机会，时人称，“夷人到粤，必见潘启官”。[344]

18世纪中期之后，正值“康乾盛世”的上升阶段，来华外国商船大增，英国东印度公司因国势强大而渐渐成了对华贸易的主角，潘启与英国东印度公司达成了战略合作的关系。在当时的对外贸易中，茶叶是第一大宗商品，而茶叶贸易最大的风险是受潮霉坏，行商与外商常常就责任问题纠缠不清。潘启做出一个很冒险的决定，承诺无论是什么原因，都如数接受茶叶的退货。仅此一招，同文行就抢走了大半的生意。为了保证质量，他还在茶产地福建武夷山购买大片的茶园，自产

自销，严管流程。在当时的欧洲市场上，只要贴有潘家“同文行”字样的茶叶就是品质的保证，可以卖出高价，英商在信函中写道：“在整个贸易过程中，潘启官从未有过掺杂欺骗行为，他的作为是诚实的。”

▲潘启用西班牙文写的信函

同时，精通官场潜规则的潘启又在官商关系的处理上游刃有余，他通过行贿的方式从粤海关获得超定额的生丝出口特许，外商几乎无法从其他地方找到货源。《东印度公司对华贸易编年史》就记录了这样一件事：1781年12月，有一位海关监督新官上任，他规定每艘洋船出口生丝不得超过100担，这让英国东印度公司非常紧张，可是很快潘启就拿到了大量的生丝特许额度，因为，“他为此又付出了4000两银子”。

潘启还非常善于接受新的商业观念。英国东印度公司在对华贸易中使用了汇票制度，潘启目睹这种新的金融汇划结算方法的优点，便大胆引入到经营运作之中。1772年，同文行在一笔巨额生丝贸易中，第一次接受英方的建议，使用伦敦汇票接受货款，这对于只知以现银为支付手段的中国商人来说是不可想象的事情。在同文行的示范下，到1823年前后，异地汇票在英美对华贸易中已得到普遍的使用。

如此精明大胆、善于钻营又敢于接受新事物的潘启很快成了行商中的老大，同文行售出的茶叶和生丝总量超过了英国东印度公司采购量的一半，因此也获利最丰。

在出任公行的“商总”之后，为了维持和巩固行商的垄断地位，潘启又着力推动了两个制度的确立。

其一是保商制度。1775年（乾隆四十年），粤海关规定外船驶入广州时，必须有一位十三行商人予以担保，凡入口税均须经行商之手，行商承担的责任还包括：商品价格的制订，为外商代缴关税，代理英贸易事务，负责管束洋人行为等。如果外商在华期间有任何违法行为，海关将对行商实施追究。这种独特的保商制度让十三行商人成为政府与外国商人之间的一个媒介，其职责加大，与政府和外商的关系进一步紧密，而权力和获利能力也随之迅速膨胀。

其二是“公所基金”。1776年筹建的这个基金规定，公行的每个成员要把他贸易利润的十分之一交作基金，在必要时用于互助和应付官方的勒索。到1780年，公行还以附加税的方式向外商征收3%的“规礼”。

潘启在商业上的卓越才干，让他在20余年中一跃成为中国南方最富有的商人，到他去世时，家族资产已超过1000万两白银。在英国东印度公司的历史档案中，一再出现对他的高度评价，他们认为潘启“调度得法，是一位最可信赖的商人”，又称“他的能力与官员的关系，使他成为此处最有用的人。他善于玩弄权术，多年来曾给大班以极多的帮助与麻烦”。1776年，英国东印度公司的职员还在一份报告中写道：“这时我们见到一种新现象，即我们已经发现高级商人，他们善

于经营，坚持要获得好的价钱，但当价钱已达到极限时，他们立即让步，尊重他们的对手大班，而大班亦尊重他们，从这个时期起，双方不断冲突，但在整个过程中又是亲密的朋友。”

十三行商人的崛起，是清代企业史上的一件大事。它表明在17世纪到19世纪初的100多年间，帝国以独特的外贸授权制度牢牢地控制住了国际贸易的主动权。而作为这一制度的唯一受益集团，十三行商人因此获得了惊人的财富，他们与北方的晋商、长江流域的徽商并列，号称“天子南库”。

同时，从诞生的第一天起，十三行商人就带有鲜明的官商特征。从资产所有权来看，他们属于自由商人，但实际上受到官府的严密控制和盘剥，这与晋商、徽商相比，几乎如出一辙。精明如潘启，为了保持生意上的特权，也不得不多次向政府捐献银两，得到了一顶三品官的顶戴。他有7个儿子，长子潘有度随他经商，次子潘有为则被安排苦读诗书，后来终于考中进士，当上了内阁中书，算是在官场内撑起了一顶保护伞。陈国栋根据官方档案统计，从1773年到1835年，十三行商人向朝廷“主动报效”或“捐输”了508.5万两白银，而这仅仅是见诸史册的记录罢了，他因此评价说：“对绝大多数行商而言，破产根本是必然的，早在他们一当行商的时候就已注定了。”

从这三大商帮的行迹，我们可以清晰地发现，进入17世纪之后，中国的工商业已经深深地陷入到了官商模式之中而不能自拔。这是一种在运作设计上十分精致、在伦理上实现了“自我论证”的中国工商模式。

所有开展对华贸易的西方列国，其兴衰起伏，又与它们各自国力的变化有关。在17世纪初期，西班牙人、葡萄牙人以及有“海上马车夫”之称的荷兰人是最活跃的主角，随后，它们被英国人超越，进入18世纪的后期，来自北美的美国商人成了一支新兴的力量。

与英国人相比，美国人到中国来做生意则晚了将近一百年。1784年2月，一艘名为“中国皇后号”的商船从纽约港出发，横渡大西洋，绕道好望角，经印度洋、太平洋，于8月28日抵达广州，商船的船长是约翰·格林，货物经理是时年29岁、曾经当过陆军少校的山茂召。

此时的美国刚刚结束了历时8年的独立战争，成为一个独立的国家。这一事件又与那家著名的英国东印度公司有关。早在1773年，英国东印度公司游说英国政府，成为英国在北美地区的利益总代理人，它获得了销售中国茶叶的专利权，禁止殖民地商人贩卖“私茶”。这一法令引起北美民众的愤怒，终于引爆了著名的“波士顿倾茶事件”，这成为美国独立战争的导火线。美国宣布独立后，英国为了报复，取消了美

国在英帝国范围内所享有的一切贸易优惠，禁止美国船只进入英国的主要海外市场。

为了扩大贸易，特别是出于对茶叶的市场需求，美国人不得不到远东来碰碰运气。“中国皇后号”载来了40多吨棉花、铅、胡椒和皮货，它受到了十三行商人的欢迎，4个月后回程时，装走了数百吨茶叶、40多吨瓷器，以及丝织品、漆器、南京紫花布和福建肉桂等。

它的首航成功，在北美地区引起了轰动，船上的货物被抢购一空，连开国总统华盛顿也专程前去挑货，购买了一只绘有飞龙图案的茶壶，据计算，此次远航为船主带来了3万美元的利润，获利率高达15倍。美国国会兴奋地认为，“中国贸易可能开辟一条美国财富的巨大发展道路”。纽约的报纸对这次航行进行了详尽的长篇报道，它记录道，在那些日子里，美国人的“一切谈话，都是以中国贸易为主题”，“每一个沿着海湾的村落，只要有能容5个美国人的单桅帆船，都在计划到广州去”。

两年后，美国国会正式任命了第一位驻广州领事，他就是“中国皇后号”的货物经理山茂召，很快，一个名叫广元行的美国商馆也在珠江边的夷馆区开张了。从此，一条新的贸易通道被打开了，数以百计的、大大小小的木帆船往来于两大洋之间，其中吨位最轻的“实验号”竟只有84吨，以至于到了广州后，没有人相信它来自1.13万海里外的地球另一端，美国人的冒险精神可见一斑。

对于北美的商人来说，在很长的时间里，广州的英文名称——Canton成了财富的代名词，在1789年，马萨诸塞州东部福克县的一个小镇被命名为广州镇，乔治·斯蒂华特在一本研究美国地名的著作中提到，在美国23个州里，都有以Canton命名的城镇或乡村。

从1786年到1833年，美国来华的商船达到1004艘，仅次于英国，成为对华贸易的第二大国。

发生在18世纪中国东南沿海的这些故事，最生动地呈现出一个伟大的事实：一个全球化的新时代已经在地平线的远端露出了壮丽的桅杆，世界被贸易“绑在了一起”，正如詹姆斯·沃森在《大英百科全书》中对全球化所下的定义：“日常生活的经验，经由物品与理念的传播，最终在全世界形成一个标准化文化表达的过程。”

在这一过程的黎明年代，东方的中国无疑处在一个非常有利的位置上，它有无以替代的成瘾性商品——茶叶，有制作精美的丝绸和瓷器，同时，它还有全球最大的消费者市场，它的商人集团也表现出了强大的竞争能力。在任何一个意义上，它都是不可战胜的，甚至理所当然地应该是最大的全球化得益者。

然而，历史的悲剧正埋在这里。当数以千计的帆船带着“狼人般的饥饿”（卡尔·马克思语）远航至此的时候，帝国的决策者仍然无动于衷，他们背过身去，拒绝一切的变化。

1792年9月，乾隆五十七年的秋天，也就是英国东印度公司的商船驶进广州港的103年之后，英国派出的第一个官方访华使团从朴次茅斯港出发驶往中国，团长是英王乔治三世的表兄马嘎尔尼勋爵。

在本书所描述的两千多年里，总体而言，相对于西方文明，中国的两千年历史是一个独立的事件。《中国近代史》的作者、华裔历史学家徐中约说，“东西方文明各自处在光辉而孤立的状态，相互间知之甚少，的确，东方和西方迥然不同，两者没有碰撞”。可是，当时光之钟走到**18**世纪末期之际，延续了两千多年的“光辉而孤立”的状态终于要被打破了。马嘎尔尼使团就是这两大文明在官方意义上的第一次“非亲密接触”。

在一开始，英国人对这个神秘的国度充满了景仰和好奇，尽管他们已经与中国做了100多年的生意，可是几乎没有人在这片国土上自由地行走过十里路，他们相信，中国就像《马可·波罗游记》中所写的那样，黄金遍地，人人都身穿绫罗绸缎，是“世上最美、人口最多、最昌盛的王国”。使团中的斯当东、约翰·巴罗等人详尽地做了日记，这就是流传至今的《英使觐见乾隆纪实》一书。[345]

“不管是在舟山还是在运河而上去京城的日子里，没有看到任何人民丰衣足食、农村富饶繁荣的证明——触目所及无非是贫困落后的景象。”这是英国使团成员的真实观感。

清政府委派了许多老百姓来到英使团的船上，端茶倒水，洗衣做饭。英国人注意到这些人“都如此消瘦”。“在普通中国人中间，人们很难找到类似英国公民的啤酒大肚或英国农夫喜洋洋的脸。”“他们每次接到我们的残羹剩饭，都要千恩万谢。对我们用过的茶叶，他们总是贪婪地争抢，然后煮水泡着喝。”

在英使团的船只行驶于中国内河时，官员们强迫大批百姓来拉纤，拉一天“约有六便士的工资”，但是不给回家的路费。这显然是不合算

的，许多百姓拉到一半往往连夜逃跑。“为了找到替手，官员们派手下的兵丁去附近的村庄，出其不意地把一些村民从床上拉下来加入民夫队。兵丁鞭打试图逃跑或以年老体弱为由要求免役的民夫的事，几乎没有一夜不发生。看到他们当中一些人的悲惨状况，真令人痛苦。他们明显地缺衣少食，瘦弱不堪。他们总是被兵丁或什么小官吏的随从监督着，其手中的长鞭会毫不犹豫地抽向他们的身子，仿佛他们就是一队马匹似的。”英国人分析说，这是中国统治者精心塑造的结果：“就现在的政府而言，有充分的证据表明，其高压手段完全驯服了这个民族，并按自己的模式塑造了这个民族的性格。他们的道德观念和行为完全由朝廷的意识形态左右，几乎完全处在朝廷的控制之下。”

在经历了整整一年的旅行之后，英国使团抵达乾隆皇帝的行宫——承德狩猎场。双方就礼品称呼及宫廷礼仪等细节展开了激烈的争吵。在英国人的眼中，中方表现得非常傲慢，“为了表示国家的尊严，他们似乎决心避免以平等的精神回复特使的敬意”。



▲英国使团觐见乾隆皇帝

马嘎尔尼带来了英王送给乾隆的很多礼物，共有19种590件，其中有当时世界上最先进的天文地理仪器、枪炮、车船模型和玻璃火镜。不过让这位英王表兄不满的是，中方把英王的礼品写成了“贡品”，他希望不要发生混淆，中方对此不置可否。这些礼物后来被当作好看的摆设陈列在北京的皇家宫苑里，有些甚至到1900年八国联军攻进紫禁城

时仍未开拆。

更大的分歧出现在面见皇帝时的礼仪上。清廷要求马嘎尔尼像1653年的荷兰使节一样，对皇帝行三跪九叩的大礼，而马嘎尔尼断然拒绝，他表示，自己觐见英王时行的是单腿下跪之礼，他也准备以同样的礼节见中国皇帝。这当然让中方非常愤怒，谈判一度陷入僵局。在多番斡旋之后，清廷才勉强同意马嘎尔尼单膝下跪。

接下来，在最重要的贸易通商方面，双方几乎没有达成任何实质性的共识。英方提出了七项具体的要求，其中包括：开放宁波、舟山、天津和广州为贸易口岸；允许英商在北京开办一个贸易公司（行栈）；允许英商在舟山和广州附近分别有一个存货及居住的地方；恳请中方公布税率，不得随意乱收杂费；允许英国传教士到中国传教，等等。乾隆全数予以回绝，理由是："这与天朝体制不合，断不可行。"他还让马嘎尔尼带了一封信给英王乔治三世，其中写道："其实天朝富有四海，种种贵重之物，无所不有，你派来的使节都亲眼看到了。我们从来不稀罕奇巧之物，也没有什么需要向你们国家购买的。"这当然不仅仅是他一个人的看法，而是代表了全体精英阶层。 346

法国学者阿兰·佩雷菲特在《停滞的帝国：两个世界的撞击》一书中将这次冷淡的访问看成是"两个文明的冲突"，他写道："双方都认为自己是至高无上的。中国人认为它的文明从来都是最优越的，希望能将它的文明广为传播，替代吃烘烤食品的、劣等的野蛮人的文明。英国人则认为，它的文明是最优越的，因为它是现代的，建立在科学、自由思想的交流和贸易优势的基础上。" 347

马嘎尔尼对中国政权的结论在日后广为人知："这个政府正如它目前的存在状况，严格地说是一小撮鞑靼人对亿万汉人的专制统治。"这种专制统治有着灾难性的影响。"自从北方或满洲鞑靼征服以来，至少在过去的一百年里没有改善，没有前进，或者更确切地说反而倒退了；当我们每天都在艺术和科学领域前进时，他们实际上正在成为半野蛮人。"

马嘎尔尼的结论充满了因反差过大而形成的偏见，不过，他确实看到了一块无比硕大、爬满了虱子的"盛世"绸缎。

第十七章　夕阳下的工商图景

百年原是梦，廿载枉劳神。

——和珅《绝命诗》

1799年，世纪交替的前夜，注定是一个巨人出没的年份。在欧洲的法国，拿破仑发动“雾月政变”，历时10年的法国大革命宣告落幕，这个小个子的军事强人让整个欧洲战栗不已。而在亚洲和北美洲，则相继失去了两位巨人，一个是中国的乾隆皇帝，一个是美国的华盛顿总统。

刚刚过了正月，88岁的乾隆就在紫禁城养心殿安详驾崩了。当他去世时，没有一个人会料想到，帝国盛世的幻象将在短短的40年后就被击破。乾隆当了60年的太平皇帝，史上执政时间第二长，仅次于他的爷爷康熙，他留给儿子嘉庆两个重要的遗产：一是百年“康乾盛世”的巨大光环，二是中国历史上的第一大贪官，也是当时的全球首富和（公元1750～1799年）。

和是乾隆晚年最信任的大臣，乾隆四十年，不知因为什么机缘，26岁的和在短短半年时间里由一位乾清门的普通侍卫被提拔为军机大臣、内务府大臣，后来又当上了领班军机大臣，封一等忠襄公。

和发财，靠的当然是贪污，只是他贪的能力实在惊人，有学者考据，乾隆执政最后5年的税收被他贪掉了一半。乾隆驾崩的15天后，嘉庆就以“二十大罪”，把他给赐死了。临终前，和写下数首绝命诗，其中一句曰“百年原是梦，廿载枉劳神”。嘉庆查抄和家，得土地8000顷、当铺银号等130座、藏金3万余两、银300余万两，财产总值约2.23亿两白银，当时清廷每年的财政总收入约为四五千万两——乾隆五十六年的总收入为4359万两，和的财产竟相当于5年的国库收入，人称“和跌倒，嘉庆吃饱”。

一个人，既是国家的首相，又是国家的首富——我们不妨称之为“双首现象”，大抵是中央集权到了登峰造极的恶质时期才可能出现的“超级怪胎”。和是史上最典型的“双首”样本，在其之后，还有民国的孔祥熙和宋子文。“双首”人物的出现必基于两个前提：第一，政府权力高度集中，权钱交易的土壤相当丰腴；第二，贪污必成制度化、结构性态势，整个官吏阶层已朽不可复，清朝自乾隆之后，纲常日渐败坏，民间遂有“三年清知府，十万雪花银”的讥语。

在地球的另一端，1799年12月14日，乔治·华盛顿在弗农山庄的祖屋中去世，他留下的是另外一份遗产。

他领导了一场独立战争，让北美地区摆脱英国统治，成为一个独立的国家。他本有机会做一个皇帝，至少是终身制的独裁者。可是，他却选择当一个民主选举出来的总统，并在两届任期结束后，自愿放弃权力不再谋求续任。他主持起草了《独立宣言》和《美利坚合众国宪法》，在后一部文件中，起草者宣布，制定宪法的目的有两个——限制政府的权力和保障人民的自由，基于这两个目的，国家权力被分为三部分，立法权、行政权和司法权，这三部分权力相互之间保持独立，这就是现代民主社会著名的三权分立原则。

在1799年，乾隆的名声、权力和财富都远远大于乔治·华盛顿。据英国学者安格斯·麦迪森的统计，到了1820年，中国的人口总数为3.81亿，美国为1000万人，相差38倍，中国的经济总量为228.6亿“国际元”，美国为12.5亿“国际元”，相差18倍，两国几乎不在同一个竞争层面上。可是，随着时间的推演，不同的遗产让他们个人以及各自的国家在历史的天平上获得了新的评价。

如果有机会重新回到18世纪末期的中国，人们将看到一番怎样的工商图景？也许，我们通过一位商人的眼睛，可以完成一次小小的“穿越”。

他的名字叫鲍志道，生于1743年，1801年去世，一生走过了整个“乾隆盛世”。

鲍志道是江春的歙县同乡。鲍家世居歙县棠樾村，早在晋太康年间，鲍氏始祖就从中原南下到偏远的徽南，从此耕读人间，聚族而居。从明洪武年间开始，鲍家有人外出经商，十二世祖鲍汪如和很多徽商一样从事盐业，运米贩盐于南部的云南一带，家业稍富。明嘉靖年间，鲍家又有人在科举上有了收获，十六世祖鲍象贤考中进士，累官至兵部右侍郎，相当于现在的副部级官员，算是光宗耀祖的第一人。从此，经商、科举，鲍家子弟兵分两路，各取所需。

徽南有民谚曰：“前世不修，生在徽州，十二三岁，往外一丢。”鲍志道是鲍象贤的九世孙，幼年读过私塾，到11岁时，就跟他所有的同族子弟一样，背着一个小包裹，出外经商，飘荡于江湖间。

此时的中国如一个在日渐拥挤的平原上悠闲前行、失去了任何进取心的老者。鲍志道所看到的民众生活，与千年前的汉唐以及数百年前的宋元相比，除了人口急速膨胀之外，几乎没有什么差别。在广袤的乡村，农户使用的生产工具仍然是汉代就已普及的水排，而纺织技术从黄道婆以来就没有得到改进。自1368年朱元璋建立明朝至今，跨越明清两代，前后400余年，在10多位汉人和满人皇帝的不懈努力下，开放坦荡的中国“如愿以偿”地转型为一个封闭固守、对外部世界毫不关心、如散沙般平铺的社会。

少年鲍志道到过中国南方的很多地方。与汉唐相比，他所看到的清代城市的规模不是扩大了，而是在缩小。西汉时候，全国包括县、邑、道、国四类的县级单位共1587个，其后两千年间，到清代中后期，府、州、县级单位也只有1700个，几乎没有增加，其中超过万人的县城仅289个。 348

大量的手工业生产和商品交易发生在那些更靠近乡村的市镇，全国各地出现了一些专业化的大型市镇，比如制瓷的江西景德镇、冶铁的广东佛山镇、织布的江苏盛泽镇、纺纱的浙江南浔镇等，各类市镇估计总数有3万个之多，有些市镇的规模超过了府城，出现了“镇大于市”的现象，如浙江湖州府就有民谚曰，“湖州整个城，不及南浔半个镇”。在这些繁荣的市镇里，鲍志道四处可以遇到徽南老乡，从清初开始，就有“无徽不成镇”的说法，他们控制了长江流域的米业、木材业、制墨业，还与浙江及山陕商人在布庄、钱庄、盐业上展开竞争。很多年后，鲍志道的一位徽州老乡、民国思想家胡适还曾很自豪地写道：“一个地方如果没有徽州人，那这个地方就只是个村落；徽州人住进来了，他们就开始成立店铺，然后逐渐扩张，就把个村落变成个小市镇了。”349

20岁时，鲍志道来到了扬州。他应聘到一个吴姓盐商家做学徒，考试当日，吴盐商请大家吃了一碗馄饨，第二天，他突然向众考生出题：昨日吃了几只馄饨？有几种馅？每种馅各几只？众人都答不出，唯有鲍志道给出了答案，其人心细如丝，让吴盐商大为赏识。在当了几年学徒后，鲍志道自立门户，终于在老乡云集的盐业打出一片天地，成了一位总商，任期长达20年。据载，他曾经发明过一种类似“保险金”的“津贴制度”，当时淮盐水运各地，常常发生盐船沉没事件，鲍志道倡议设立一项基金，“以众帮一”，对遭到沉船损失的盐商进行补贴，此议一出，就得到了众商的响应，鲍氏名声传播两淮。

鲍志道的钱赚得越来越多，可是他的安全感却越来越少。千百年来，尽管每代都有很多像他这样的成功商人，然而他们却始终没有培育出一种“商人精神”，而造成这一景象的最根本原因是，从知识精英到他

们自己，都不认同商人是一个独立的阶层，他们从来没有形成自己的阶层意识，这是最具悲剧性的一点，如费正清所言，“中国商人最大的成功是，他们的子孙不再是商人”。

鲍志道所生活的扬州，是全国最奢靡的城市。据谢肇淛的《五杂俎》记载，从明万历到清乾隆的200年间，徽商的商业资本规模足足增加了10倍，然而，这些资本却没被用于扩大再生产，商人们把大量资金从产业领域中撤出，用于日常消费。晚明以及清代中期之后的奢豪之风远胜过前朝，有人甚至称之为“纵欢的时代”。《扬州画舫录》记录过两个故事：有人为了炫耀富有，竟花3000两银子把苏州城内所有商店里的不倒翁统统买走，“流于水中，波为之塞”。还有人以万金尽买金箔，载至金山宝塔上，向风扬之，顷刻而散，沿江水面草树，四处漂漾。在某种意义上，中国的商人阶层似乎从来有一种自我毁灭的倾向。

鲍志道发达之后，将主要精力投注于几件大事，一是构筑错综复杂的官商网络，二是培育同族子弟攻考科举，三是重建宗族世家。

在当总商的20年间，鲍志道热心于政府的各项工程，无论军需、赈济还是河工，均踊跃捐助，他总计向朝廷捐银2000万两之巨，超过了江春的记录。朝廷“投桃报李”，也给了他一顶接一顶的红顶戴，从文林郎内阁中书、中宪大夫内阁侍读到朝仪大夫掌山西道监察御史，等等。

“以商致富，以宦贵之”，这是鲍志道深信不疑的保全之道。早在明代，学者王士性就曾总结说：“缙绅家非奕叶科第，富贵难于长守。”也就是说，当一个商人获得财富的原始积累之后，必投入大量资金于其子弟，促使他们走向科举，成为体制内的权势者，唯有如此才能“保卫”既得的荣华富贵。鲍志道生有两子，长子鲍漱芳跟从他经营盐业，次子鲍勋茂则刻苦读书，考中举人，后来当上了正三品的通政使，鲍家从此横跨政商两道，无人可撼。他还出资重修了扬州的徽商会馆和歙县当地最大的书院——紫阳书院，大力培育同宗子弟攻读科举。他们一旦“跃入龙门”，自然又会对当年的“投资者”投桃报李。

鲍志道的做法是徽商最为骄傲的传统。他们以“程朱阙里”自诩，明清两代，徽州共出了28个状元，占这两个朝代状元总数（共203位）的1/8强。其中，鲍志道的家乡、徽商最集中的歙县在清代共出现了5个状元、4个大学士、7个尚书、21个侍郎、15个内阁学士和296位进士。[350] “贾而好儒”为官商经济提供了绝好的营生土壤，时人对徽商的评价正是：“官员与商人互相依附，各取所需，无论是京城或过往的名士都成了结交的对象，甚至与朝堂重臣结为联姻，鼓励自家的子

弟考取科举，只要能够达到这些目标，不惜采取贿赂的方式。”[351] 除了结交官府、培育子弟之外，鲍志道还有一项重大的使命是光大宗族荣耀。尽管他的经商场所在扬州城，然而他的“精神家园”却在偏远的歙县棠樾村，他花了大量精力和金钱于棠樾鲍家的宗族建设。

中国从来有“一族聚居”的传统，尤以魏晋南北朝时达到高峰，到了明清，又有演进。明嘉靖年间，朝廷采纳礼部尚书夏言的建议，准许天下臣工建立自己的家庙，从而打破了“庶人不得立家庙”的古制，此后，民间建祠堂、置祠田、修宗谱、立族规迅速成为全社会的风尚。

这些宗族村落往往远离中心城市，从而避免了战乱和官府的侵扰。它们如同一个个只求自保的“蜗牛式组织”，各大族都按一家一族来建立村落，形成一村一族的制度，村内严禁他姓人居住，哪怕是女儿、女婿也不得在母家同房居住。具有主仆名分的佃仆一类“单寒小户”，则于村落的四周栖息，时人称颂这一景象是——“聚族成村到处同，尊卑有序见淳风。”[352]



▲安徽歙县棠樾牌坊群

在这个宗族“小宇宙”里，读过私塾、靠经商而拥有大量田地的乡绅商人成了实际的管理者，这就是所谓的“以族为基，以帮聚之”，“以末致财，用本守之”。他们在城市里有自己的工商产业，但是他们的精神

家园和财富仓库则安放在此间。当他们在盐业、钱庄、贩布等产业赚到很多钱后，不再用于扩大再生产，而是源源不断地运回宗族乡里，在这里大量购置土地，建造房屋，修桥补路，制订乡约，奢侈享受，留存至今的徽南民居、晋商大院均因此而成。[353]

与几乎所有的徽商一样，鲍志道在家乡投入了大量的资金。为了赈济族内的贫穷家庭，鲍家购置的义田多达千亩，这些田地都归宗族祠堂收租，每年以平赊方式卖粮给族内贫户。棠樾鲍家最有特色的一处，是历代修建了以“忠”、“孝”、“节”、“义”为主题的大型牌坊，迄今留存七座，成为国内知名度最高的牌坊群。

鲍志道一生完成的最后一项重大工程，是重修鲍家祠堂——敦本堂。这座祠堂始建于明嘉靖末年，至清嘉庆时已“晦昧摧剥”，鲍志道和儿子鲍漱芳鸠工重建。他亲手设计了祠堂的每一个细节，它坐北向南三进五开间，进深47.11米，面阔15.98米，门厅为五凤楼式，前后檐用方形石柱，左右两壁分刻乡贤朱熹所书写的“忠孝节廉”四大字。

遥想19世纪开初的某一个黄昏，夕阳西下时，即将走到生命尽头的鲍志道行走在白墙黑瓦、牌坊林立的棠樾村，他的心境是宁静而自足的。商人鲍志道深信，当他离开这个世界的时候，能让他受到后世尊重和怀念的，不是他的产业有多么的庞大、他生产出了多少有质量的商品，而是他的子孙中有多少人考中了进士，他对鲍家血脉的存续做了哪些努力，以及有哪位知名的文士愿意为他写一篇辞藻华丽的墓志铭。

敦本堂赶在1801年完工，正是在这一年，鲍志道去世，他是新祠堂迎入的第一块新牌位。在鲍漱芳和鲍勋茂的恳请下，当时名气最大的文豪、礼部尚书纪晓岚亲笔为他作传并撰写墓表。纪大才子所写的题目为《中宪大夫鲍公肯园暨配汪恭人墓表》，肯园是鲍志道的号，从标题中，你完全看不出这是一位商人的墓表，而这正是鲍志道所渴望的。

这是一个中国商人“完美”的一生。他少贫而有志，壮富而好善，家足而子贵，在官府和同道中均受尊重，而最后的名声则留在了生兹葬兹的家乡。他的一生，与他所处的时代一样，最重要的事情是，没有任何重要的事情发生。

与“超稳定”的鲍志道相比，同时代的西方人却似乎要不安分得多，英国人培根提出的“知识就是力量”成为19世纪的社会共识，贯穿那100年的是对科技进步坚定不移的信念。事实上，正是在鲍志道生活的那些年里，世界开始摆脱沉闷的惯性，焕然一新。

在1776年，比鲍志道年长7岁的英国人詹姆斯·瓦特（公元1736～1819年）制造出世界上第一台带有分离冷凝器的蒸汽机，这标志着工业革命的开始。而在美国，本杰明·富兰克林（公元1706～1790年）则发明了避雷针，提出了电流理论，创立了邮信制度并参与起草《独立宣言》。跟鲍志道一样，富兰克林也非常关心自己的“墓表”，不过他拟定的墓碑文字更为简捷——“印刷工富兰克林”。

19世纪初期，蜷聚在扬州的两淮盐商，如江春、鲍志道辈，尽管富可敌国，可是已完全丧失了进取的能力。当其时，帝国最著名、最有创新精神的两大商人分别出自北方的山西和南方的广东，他们的年纪相差一岁，各自从事的是金融和对外贸易。

1823年（道光三年），山西平遥西裕成颜料庄的北京分号经理雷履泰（公元1770～1849年）向东家李大成提出一个大胆的建议：能否把颜料庄关掉，转而从事一项名为票号的生意？

天才横溢的雷履泰是从一个顺手人情中发现的重大商机。西裕成是当时京城内最大的颜料商人，常常有山西同乡拜托雷履泰，从京城往老家捎银两，他们把银子交给西裕成北京分号，由分号写信通知平遥总号，然后在平遥提取，西裕成从中赚取一些汇费，时称“内贴”。雷履泰向东家建议，将颜料庄改为一家专营汇兑的金融性机构。李大成是一位三十出头的年轻人，很有一点冒险的精神，他觉得此计可行，便出资30万两，雷履泰附资2万两，创办日升昌票号。当时他们可能并不会预料到，正是这个票号业务，让晋商再放光芒。

雷履泰发明出一套“法至精密”、以汉字代表数字的密码法，即用汉字作为签发汇票银两数目的10个数字及一年中365天的代码。

试举一例：全年12个月的代码为“谨防假票冒取，勿忘细视书章”，每月30日的代码为“堪笑世情薄，天道最公平。昧心图自利，阴谋害他人。善恶终有报，到头必分明”。分别银两的10个数目为“赵氏连城璧，由来天下传”，而“万千百两”的代码为“国宝流通”。假如票号在6月20日为某号汇银4000两，它的暗号代码就是“取人城宝通”。这类密码组合时常更换，严防泄漏。



▲日升昌的掌柜房

日升昌成立后，生意如水入壑，汹涌而至。作为全球最大，也是历史最悠久的银本位制国家，自古以来，银两的长途搬运从来是一个难题，唐代和宋代虽曾有过“飞钱”、“飞票”，但一直没有被广泛应用。与之相关，武装护送银两的镖局成为一大产业，中国民间武林风俗即因于此。票号的出现，让货币流通现状为之一改。

晋商的商业嗅觉非比寻常，当然不会让日升昌独享其利。就在西裕成转型的三年后，平遥最富的商人、有“侯百万”之称的侯荫昌当机立断，将蔚泰厚绸缎庄改为票号，总号就与日升昌在同一条街上，比肩而立，仅隔一墙。侯荫昌还把日升昌的二掌柜、正跟雷履泰大闹矛盾的毛鸿翙挖到蔚泰厚。毛氏也是一位不世出的奇才，为了与日升昌竞争，他把侯家的蔚盛长绸缎庄、天成亨布庄、新泰厚绸布庄和蔚丰厚绸缎庄一口气都改为票号，组成“蔚字五联号”，马上形成了分庭抗礼的局面。雷、毛两人一生交恶，雷把自己的孙子改名为雷鸿翙，而毛则把一个新生孙子起名为毛履泰，意思无非都是把对方看成是“孙子”，斗气之际，就各自抱了小孩，当街遥骂，对打屁股。

在李、侯两家的引导下，平遥先后出现了22家票号，他们在全国各商埠设立分号400余个，涉及城镇77个，极远之处，北边到了包头、张家口，西边到了迪化（今新疆乌鲁木齐）、凉州（今甘肃武威），南边到了香港，构成一张无远弗及的金融网络，号称“汇通天下”。其

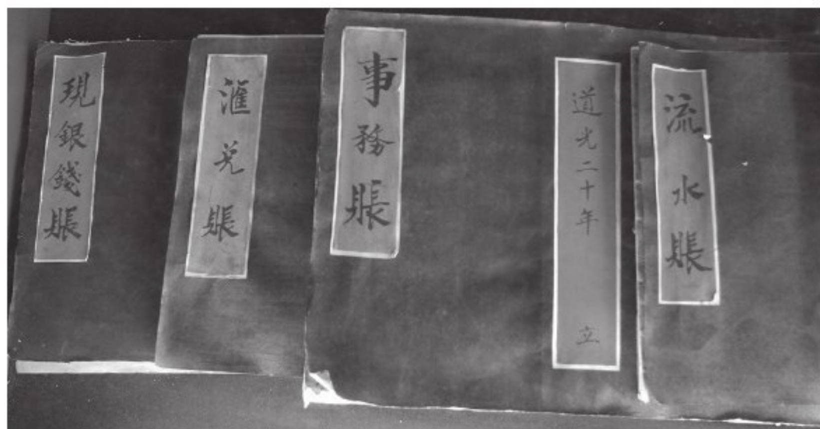
中，日升昌的分号有35家，“蔚字五联号”的分号更多，其中蔚泰厚33家、蔚盛长22家、蔚丰厚26家、新泰厚和天成亨分别为26家和23家，合计130家，为各家之最。

平遥票号的示范效应让晋商找到了新的致富机遇，其近邻的太谷、祁县也随即冒出了众多声名显赫的票号。其中最出名的是太谷曹家，他的创始人叫曹三喜，早年闯关东，在辽宁朝阳县种菜、养猪和磨豆腐，当地人称“先有曹家号，后有朝阳县”，后经营绸缎铺和茶庄，业务遍及北方各地，最远在莫斯科都开了商号。票号兴起后，曹家及时转型，迅速做大。当时的票号界有所谓的“标期之约”，也就是票号与商人彼此之间结算清账的日期，因曹家票号的资金流实在过于庞大，所以他家约定的标期就成了太谷商界的共同标期，时称“太谷标”，其影响波及整个华北地区。在祁县，最大的票号集团是靠“买树梢”起家的乔家，开有大德通、大德恒两大票号，合计共45家。

经营票号是一个非常专业的工作，而且分号遍及各地，管理难度极大，一家票号之盛衰，完全取决于经理层的忠诚与才干，所以在经营过程中，作为投资者的东家往往赋予大掌柜（总经理）以绝对的权限，同时在股权上予以激励性设计。

其一是股俸制。票号从日升昌开始，就设立了“以股分俸”的制度，每个票号无论独资或合资，都要将资本按一定单位额划分股本，以此为分红的依据。以平遥渠家的百川通票号为例，初始资本为16万两，一共分成10股，每股俸为1.6万两。这一股份安排及权责设计已与后世的股份制和有限责任公司非常相似。

其二是顶身股。每个票号都根据掌柜、管事、伙计的才能及表现，确定其在企业中拥有的股份份额，以此参与年终的分红，是为“顶身股”。在利益分配上，顶身股与实资的“财股”为同权同利。唯一不同的是，顶身股不得转让，拥有者去世后，东家仍会在一定时间内照旧给予分红，称“故身股”，一般而言，掌柜故后享受8年的红利，二掌柜者享受7年的红利，其他高级职员享受2～6年不等的红利。这一制度近似于后世的经理层分红权激励。



▲日升昌票号收藏的账本

在票号由盛而衰的近100年中，山西商人表现出了令人吃惊的诚信精神，这显然与“以义制利”的商帮传统有关。在数以百万计的汇票交易中，竟从来没有发生过一起冒领事件，可见其制度之有效及信誉的可靠。根据票号规则，所有的汇票必须在兑付后当即焚毁，这一规则从来没有被违背过，以至于到今天，学者们找不到一张使用过的汇票。19世纪40年代，上海汇丰银行的一位经理回忆说，“25年来，汇丰与山西商人做了大量的交易，数目达几亿两，但没有遇到一个骗人的中国人。”[354]

山西票号是中国工商业进入19世纪之后的最后一次重大创新。票号的出现以及富有新意的企业管理制度的实施，让晋商成了名副其实的天下第一商帮。地处北方偏僻一角的“平太祁”地区一举替代被徽商控制了上百年的扬州，俨然成为中国金融业的“金三角”，而平遥城中心的一条长200余米、宽5.1米的青石板大街上林立着10多家名声显赫的票号，成了帝国的金融心脏，堪比后世的华尔街。据黄鉴晖的统计，在票号发展史上，共计出现过51家票号，其中平遥22家，太谷7家，祁县12家，太原2家，其余8家为南方各省商人所开，由此可见“平太祁”票商的势力之大。极盛之时，山西票号每年汇兑的银两总数约在4亿～5亿两，实际控制了全国金脉。王孝通在《中国商业史》中认为，晚清的金融业由北方的晋商票号与南方的江浙钱庄所分享，其中，票号掌控了国库和省库，钱庄则控制了道库和县库。

清代晋商的资产到底有多少，一直没有确数。咸丰年间，广西道监察御史章嗣衡在一份奏折中统计说：“山西太谷县之孙姓富约二千余万，曹姓、贾姓富各四五百万。平遥之侯姓，介休之张姓，富各三四

百万。榆次之许姓、王姓聚族而居，计阖族家资各千万。介休县百万之家以十计，祁县百万之家以数十计。”

清人徐珂在《清稗类钞》中曾排出光绪年间的晋商排行榜，共15个家族，排名第一的是临汾亢家，资产数千万两；第二是平遥侯家，资产七八百万两；第三是太谷曹家，资产六七百万两；第四和第五是祁县乔家和渠家，资产在四五百万两之间；第六位是榆次常家，资产百数十万两；第七位是太谷刘家，资产百万两内外；第八位是榆次侯家，资产八十万两；第九位是太谷武家，资产五十万两；第十位是榆次王家，资产五十万两；十一位是太谷孟家，资产四十万两；十二位是榆次何家，资产四十万两；十三位是太谷杨家，资产三十万两；十四位是介休冀家，资产三十万两；十五位是榆次郝家，资产三十万两。

若以章嗣衡、徐珂的统计为准，晋商的资产总数约在5000万～6000万两白银之间，接近于清政府一年的财政收入之和。梁小民认为他们的统计有点“缩水”，据他的统计，晋商的资产总量应在1亿两白银左右，他在《小民话晋商》一书中写道：“徐珂的排行表显然大大低估了我们晋商的资产实力，像侯氏、曹氏、常氏、乔氏等资产应该在千万两白银以上。排列的顺序也有点问题，如冀氏不该那么靠后，还有些该进入的没进入，如日升昌的东家李氏。”

【企业史人物】日升日落

1839年，雷履泰70岁大寿，众票商齐聚平遥贺寿，联合送上一块金字大匾，上书“拔乎其萃”四字。当时的票号正处在花开多枝之际，雷履泰去世于10年之后，他没有看到极盛的景象。

票号最初的功能，是为旅外的晋商解决银两搬运的难题，属于民间金融服务，而它最终能够控制全国金融业，却是因为获得了中央政府的种种特权，而这些特权又成了晋商最终衰落的原因。

第一个特权是获得京饷及协饷的汇兑权。

京饷是地方上缴中央的财税，协饷是各省之间的官银往来，这两笔金融业务无疑是最大而最为丰厚的，自汉唐以来，官银押解均由军人执行，不容私人染指。1851年太平军起事之后，各地商路断绝，朝廷不得不于1862年（同治元年）同意各省督抚选择票号设法汇兑，这为晋商打开了一道获得大利的口子。从此，票号进入快速发展期，在后来的10年中，山西票号从14家增加到28家，业务由经营民间银两汇兑，转为大额公款汇兑。这些存放在票号的公款都是不计利息的，因而为票商带来巨额利润。

晋商获得的第二个特权是行业准入资质。

在票号出现的前60余年间，设立票号不需向政府申请注册。1884年（光绪十年），在晋商集团的多方游说之下，清廷出台政策，规定票号在开业前须向当地的道台衙门呈请批准，领取“部贴”（营业执照）。而这一“部贴”必须得到同业者的联保，由户部派人调查股东的籍贯、保证人的地位以及经营方针。由于此前的票号多由晋商开办，所有很“自然”地形成了进入壁垒，票号产业渐成晋商专利。

这显然是一项“魔鬼交易”。聪明的晋商通过与政府“结盟”的方式，屏蔽了其他商帮的进入，同时也将产业的规则裁判权上缴，票号从此披上官商经济的外袍。

清帝国的最后10年，是山西票号的“黄金时代”。1900年，北京爆发“庚子国变”，慈禧太后携光绪西逃至山西境内，祁县乔家的大德通票号率先得到密报，设法将老佛爷一行迎入大德通留宿一夜，还献上了30万两白银作为孝敬。慈禧大为感动，下令各省将京饷改解山西票号总号。后来，清廷与各国签下《辛丑条约》，慈禧将规定的赔款本息共10亿两白银交票号汇兑，各省每年把应交赔款解付给票号，再由票号汇给汇丰银行。

公款汇兑业务的开拓以及票号开办的准入垄断，让晋商的势力和财富得到几何级的增长，各家票号都赚得盆满钵满。日升昌最兴盛的时候，各地设30多个分号，年营业额达2000万两，每股可分得年红利1.7万两，按总股本60余股计算，年赢利超过百万两。

因为利润均来自于官家，所有票号的经营日渐失去了创新的动力，票商的精力全部投掷于公关和钻营。史料记载，票号“在京师则交结内府，走动各部，在外省则应酬仕宦，出入衙门，借势借财，能益自丰，措置裕如”。另据陈其田在《山西票庄考略》中描述，各大票号都找到了自己的靠山，其中，侯家的蔚盛长与庆亲王最为亲密，李家的日升昌与伦贝子、振贝子、粤海关监督以及赵舒翘等走动频繁，大德通投靠端方，百川通交好张之洞，协同庆拉拢董福祥，如此等等，各显神通。票号商人对官府的打点可谓无微不至，每到年关，从旧历十二月二十到三十止，每天要拉两三车的礼物，去打点相关官府的上上下下，从管事到老妈子，都有名单，按名奉送。

与向来崇尚享受的徽商相比，北方的晋商一向“以俭为美”，可是自从票商发达之后，也“由俭入奢”，极尽奢靡之能事，一位在太谷任教的私塾老师记录道：“此间生意奢华太甚，凡诸富商，名曰便饭，其实山珍海错，巨鳖鲜鱼。”《太谷县志》中也记载，“风俗数十年而一

变，而其迁移渐染，转厚而为薄，转俭而为奢”。

“极炫耀处，即衰落处”，这似乎是万物轮回的公理，票商之没落也因他们的既得利益过大，与政府的“交情”太深。

票号极盛之时，正是西方银行模式引入中国之际。1904年，朝廷筹办户部银行，奉谕主事的户部尚书鹿傅霖与票商素来亲密，盛邀入股。平遥的各票号总号开会商议，集体决定不入股，并禁止山西籍经理参与其事，鹿傅霖不得不改让浙江绸缎庄商人参与筹办。四年后的1908年，户部银行改组为大清银行，再邀票号每号出二人协办，票商大股东不愿与江浙财团“同台分利”，又予拒绝。



▲富商用餐时歌妓演奏

此时，在一线经营的北京票号经理们已经察觉到银行对票号的致命冲

击，他们意识到，“现在风气大开，银行林立，各处设立甚多，我帮等隐受其害，若不易弦改辙，将有不堪立足之势，此处时局，非立银行不可”。蔚丰厚京城分号经理李宏龄率先倡议，提出票号联合组建晋省汇业银行，驻京的各票号经理在一年内给平遥总号连发了数十封信函，急催此事。然而，蜗居在平遥大院里的大股东们仍然无动于衷，他们指斥李宏龄等人是企图“自谋发财耳”，如果各地再来信函游说，总号将不予讨论，直接束之高阁。

1911年，辛亥革命爆发，庙堂崩解，王公星散，以公款业务为支柱的票号生意顿时断流，不可一世的山西票商成了帝国的殉葬品。1914年10月，日升昌宣布破产，清查账簿，其最大的京城分号存款额为80万两，放款则只有四五万两，与兴盛时不可同日而语。就在日升昌破产的8个月后，留美归国的风华青年陈光甫在上海创办了第一家与国际金融惯例全面接轨的民资银行——上海商业储蓄银行。

票号之衰，其实蕴涵着一个十分简单而朴素的规律：任何一个产业和企业，如果靠与政府的特权契约来获取利润，那将是非常危险而缺乏自主性的，无论多么丰厚的利益，得之忽焉，失之亦忽焉。它永远只能是一项“生意”，而不可能成为一个永续的事业。

这个规律，在两千年至今的中国企业史上屡试不爽，然而信之者少而又少。

第十八章　被鸦片击溃的帝国

在英国的武力面前，

清王朝的权威倒下成为碎片；

天朝永恒的迷信破碎了；

与文明世界隔绝的野蛮和密封被侵犯了，

而开放则达成了。

——卡尔·马克思

正当雷履泰在北方空拳打出一片“票号江山”的时候，在炎热的广东，一个比他年长一岁、尖脸瘦小的南方商人正让自己的财富像泡沫一样急速膨胀。

这位名叫伍秉鉴（公元1769～1843年，又叫伍浩官）的人，是当时极少数在世界贸易舞台上拥有声望的中国商人，他的个人财富超过任何一个晋商或徽商家族，是帝国当之无愧的首富。一位在广州居住了20多年的美国商人亨特在《广州番鬼录》一书中说：“伍浩官究竟有多少钱，是大家常常辩论的题目。1834年，有一次，浩官对他的各种田产、房屋、店铺、银号及运往英美的货物等财产估计了一下，共约2600万银元。”在西方人的眼中，伍氏就是当时世界上的首富，在《华尔街日报》亚洲版，评选出的1000年以来世界上最富有的50个人中，伍秉鉴是6个入选的中国人里唯一的商人。 355

伍家并非老字号的十三行世家，他的父亲伍国莹曾是潘启家族同文行的账房先生，后来在英国东印度公司的扶持下自立门户，创办怡和行，伍秉鉴在32岁时继承父业，历20余年，终于超越同文行成为行商的领袖——“商总”。

伍秉鉴的成功主要得益于二，一是诚实谦顺、敢于吃亏的经商个性，二是与英美外资公司超乎想象的密切关系。

流传至今的伍秉鉴故事大多与“吃亏”有关。1805年，一家外国商号按照约定将一批棉花运到广州，货到港后发现是陈货，行商们都不肯碰，然而伍秉鉴却收购了这批棉花，也因此亏了1万多银元，他对外商只说了一句话：“以后要多加小心。”还有一次，一位欠了伍秉鉴7.2万银元的波士顿商人，因为经营不善无力偿还债务，欠款在身，离家

多年却不能回国，伍秉鉴撕掉了借据，让他放心地回去。这些“小故事”让西方人印象深刻，在他们的很多来往信函中，都称伍秉鉴“在诚实和博爱方面享有无可指摘的盛名”，是一位非常值得信赖的商业伙伴。当时，行商与外商的交易虽然数额巨大，但双方的贸易经营全凭口头约定，从不用书面契约，人格信用自然成了做生意最重要的前提。



▲晚清商行

伍秉鉴与英国东印度公司的交情延及父辈，双方都在长期贸易中获得了最大利益。英国东印度公司的大班在每年结束广州的交易前往澳门暂住时，总是将库款交给伍秉鉴经营，公司有时资金周转不灵，还向伍家借贷。而伍氏在经营上的才干也让洋人非常钦佩，有记载说，某次，双方要盘点一笔百余万元的期票利息，英商先是计算清楚了，然后到伍家对账，伍秉鉴根据核对出来的数据，当场就算出了兑付利息，竟与英商的数目不差分毫，这让对方极为惊讶和折服。外商们都把精明而大度的伍秉鉴看成最可靠的贸易对象，尽管伍家的怡和行收费较高，但仍乐意与他交易。

在过去的100多年里，英国东印度公司在对华贸易中赚得钵满盆满，引起了英国自由商人以及其他国家的不满，垄断地位被打破似乎只是时间问题，伍秉鉴似乎预感到了这一很可能出现的变化。因此，他在新崛起的、年轻的英美商人身上大力投资。

威廉·查顿是英国东印度公司的一位随船医生，后来独立门户创办洋行，伍秉鉴与之合作，查顿在广州注册的洋行名称就是貌似与怡和行“一胞双胎”的怡和洋行。1833年，英国的国际贸易政策终于发生重大变化，国会剥夺了英国东印度公司对中国茶叶贸易的垄断权，此后，英国东印度公司逐渐退出对华贸易。在伍秉鉴的扶持下，怡和洋行迅速做大，很快占有了广州对外贸易总额的三分之一。在广东商界，查顿有“铁头老鼠”的诨号。[356]

伍秉鉴扶持的另外两家洋行，一是英资的宝顺洋行，它是英国东印度公司的一家关联企业，英国东印度公司退出后，它继承了与怡和行的大部分业务关系，其核心合伙人是托马斯·颠地，此人个性张扬，桀骜不驯。还有就是美资的旗昌洋行，伍秉鉴与它的关系尤为密切。

旗昌的创办人是罗密欧·罗素，1818年创办于广州，它一开始很不起眼，“只是一家聊有薄资的代理行，靠替大老板打杂、跑腿起家”。1830年，来自波士顿的两个年轻水手——约翰·福布斯和罗伯特·福布斯兄弟加入了旗昌，其中约翰·福布斯当时只有16岁，聪明伶俐，深得伍秉鉴喜欢，便收他为义子，怡和行为旗昌的所有业务做担保，旗昌很快风生水起，据一些史料的记载，伍家在这家洋行中拥有60%的股份。1837年，福布斯兄弟分道扬镳，罗伯特·福布斯继续留在广州，约翰·福布斯则回到美国，他把在中国赚到的钱全部投资于铁路，成为北美地区最大的铁路承建商，福布斯家族也一跃成为美国最显赫的商业世家之一，2004年的美国总统大选候选人约翰·福布斯·克里就是约翰·福布斯的曾外孙。

自1833年英国东印度公司淡出中国之后，怡和洋行、宝顺洋行和旗昌洋行，成为势力最强、控制对华贸易的三大外资企业，而伍秉鉴与它们都有着非同寻常的渊源关系。

除了在对外贸易上翻手覆云，伍秉鉴在官商关系的处理上也与前辈潘启一样的高明，他跟广东的地方官员保持了非常良好的互动，《广州府志》记载，“伍氏先后所助不下千万，捐输为海内之冠”。1811年到1819年期间，受经济景气影响，十三行商人陷入集体低迷，伍秉鉴先是将他在羽纱业务中的利润所得全数拿出来，按比例分给全体行商，然后又向濒临破产的行商放债200余万银元，使多数资金薄弱的行商不得不依附于怡和行，他本人的威望也无可撼动。

从一张油画肖像来看，伍秉鉴长得非常清瘦，宽额、凹眼、细脖，一副南亚人的典型模样。他个性低调，不苟言笑，据说“一辈子只讲过一句笑话”。他靠捐钱得到了一个三品的顶戴，不过，除了极少数的日子，从不穿戴官服。他的西方合作者对他的评价是：“诚实、亲

切、细心、慷慨，天生有懦弱的性格。”

然而，就是这样一位充满了商业智慧的低调商人，在有意无意中，扮演了“帝国掘墓人”的角色。

伍秉鉴的生意，从表面上看主要是茶叶和生丝的出口，而实际上，又与另外一项十分隐秘的进口业务有关。正是这项业务，导致了中国对外贸易情势的“天地变色”，并进而造成国运陡转。它就是鸦片贸易。

提炼鸦片的罂粟早在公元7世纪就由阿拉伯人传入了中国，它被当成是治疗疼痛的药物原料。从17世纪60年代开始，在台湾、广东和福建一带，有人把鸦片与烟草混在一起吸食。早期，它属奢侈品，吸食者为追求刺激的政府官员、无所事事的军人和沉迷享乐的贵妇人。清帝国在1729年（雍正年间）明令禁止销售和吸食鸦片。根据英国东印度公司的记载，这一年输入中国市场的鸦片为200箱。1796年（嘉庆年间）再次重申取缔进口和种植鸦片，这时候，年销售量已经达到了4000～5000箱。在对华鸦片业务中，英国商人出于利益的考虑，扮演了走私者的角色。从1729年到1800年，中国的鸦片进口增长超过20倍，成瘾者约为10万人左右。到1818年，英国科学家研制出更廉价、药效更强的混合鸦片，它迅猛地扩大了消费市场。



▲伍秉鉴

一向以文明人标榜的英国人当然知道鸦片对中国的伤害性，然而在诱人的现实面前，他们还是选择了利益。慑于清帝国的鸦片禁令，英国东印度公司在公开的航运指令中禁止贩运鸦片，“以免牵连本公司”，可是在实际经营中，则将鸦片的销售权让给持有该公司执照经营航运的走私快船去做。[357]

徐中约在《中国近代史》中形象地描述了当时鸦片走私的繁忙景象：做鸦片交易的机构，即所谓“窑口”，通常拥有一万到两万银元不等的资金，他们在外国商馆中付清购买鸦片的货款，然后驾驶航速极快的小型走私艇，到停泊在伶仃岛的“趸船”上提货，这些走私艇也被叫作“快蟹”和“扒龙”。这些船艇全副武装，由六七十个水手划桨，每边有20来支橹桨，其航速令人吃惊。1831年时，大约有一二百艘这种走私艇穿梭于广州周围水域。鸦片从广州向西运往广西和贵州，向东运往福建，向北运往河南、江西、安徽甚至远达山陕、京城。鸦片贩子经常与黑道结交，也与山西票商们保持联系，以便转折资金。[358]



▲吸鸦片的女子

这种庞大的鸦片销售体系的最上游，则由英国东印度公司所实际控制。创办怡和洋行的查顿在一份报告中直言不讳地承认，“所有走私和走私者的始作俑者，乃是东印度公司”。1833年英国东印度公司退出市场后，继而代之的英美洋行承接了所有的鸦片业务。对于这种不道德的阴阳做法，英国政府甚至公开予以支持，主持国政的惠灵顿公爵在1838年5月宣称，“国会不仅不对鸦片贸易表示不快，而且还要爱护、扩展和促进这项贸易”。

后世学界一直有争论：十三行商人，特别是伍秉鉴的怡和行到底有没有参与到鸦片生意之中？

从一些史料上看，怡和行向来做的是正经生意，茶叶贸易是伍家最主要的业务，尽管鸦片走私可以获取暴利，十三行行商们却都避之唯恐不及。《东印度公司对华贸易编年史》记载，“没有一位广州行商与鸦片有关，他们无论用什么方式，都不愿意做这件事”。美国商人亨特在他的著作中写道：“没有一个行商愿意去干这种买卖。”1829年，两广总督李鸿宾在一份“章程”中明确要求四大行商对所有洋轮严加巡查，“如有夹带鸦片，即将该夷船驱逐出口”。被点名的行商中，伍家名列第一。 [359]

然而，更多资料显示，伍秉鉴对鸦片泛滥难辞其咎，由他一手扶持起来的怡和、宝顺和旗昌三大洋行正是鸦片生意的最大从事者。

医生出身的查顿从创办洋行的第一天起，就参与了鸦片走私。1830年，他在一封信中写道，鸦片生意是“我所知道的最稳妥又最合乎绅士风格的投机。在好的年头，我估计每箱鸦片的毛利甚至可达1000银元之多”。到1837年，怡和洋行拥有了12艘鸦片走私快船，它们穿梭于加尔各答到广州的航线上，甚至还雇用德国传教士沿海北上，贩销到渤海湾一带。

宝顺洋行是仅次于怡和洋行的第二大鸦片商，颠地在加入宝顺之前就是闻名南中国海的海盗型鸦片贩子，他所拥有的“水妖号”是当时最大的鸦片走私快船。旗昌洋行的贩毒能力也不弱于怡和与宝顺，它的“玫瑰号”、“气精号”、“西风号”、“妖女号”走私船均经过特制改造，以速度快、火力强而著称。

在鸦片生意如此猖獗的情景之下，以伍秉鉴的精明，不可能不知道他最亲密的商业伙伴们都在从事这个非法的业务。早在1817年，一艘由怡和行担保的美国商船私运鸦片被官府查获，伍秉鉴被迫交出罚银16万两，其他行商被罚5000两，罚金相当于鸦片价值的50倍。由这些细节可见，怡和行即便没有直接参与鸦片业务，也至少起到了掩护和

包庇的作用。或许，商人的赚钱本能以及性格中懦弱的一面，是事实的真相。

数据显示，从1826年开始，一向出口大于进口的中英贸易出现戏剧性的逆差，1831年到1833年期间，有将近1000万两白银由中国净流出。从英国东印度公司退出的1833年到1837年，英资洋行从66间增加到156间，他们绝大多数从事鸦片走私。到1838年，输入中国的鸦片增加到可怕的4万箱，比1834年大幅增长一倍，是20年前的100倍，其数量已经足供1000万瘾君子吸食。在徐中约绘制的“鸦片贸易路线图”中，能够清晰地看出，非法的鸦片贸易已经蔓延到长江以南的广大地域，毒素渗透至每一条毛细血管。与此同时，白银外流的速度同样惊人，仅广州一地，每年流出的白银就达到3000万两，白银外流造成了银贵铜贱的局面，一向稳如泰山的中央财政遭到巨大威胁。

在展开疯狂的鸦片贸易的同时，英国人还试图摆脱对中国茶叶的进口依赖。他们在印度东北部人烟稀少的阿萨姆地区成立了茶叶公司，颁布开垦法案，承诺凡是到这里种植茶树并外销的欧洲种植园主，可获得本地区多达3000平方米的土地。英国人在阿萨姆地区野蛮驱逐从事游牧业的原住民，并大量砍伐森林、开辟茶山，同时还投巨资建立铁路、公路等运输网。从此以后，印度红茶取代中国茶叶成为欧美市场的主要供货基地。

由上述陈述可以发现，贸易的天平是怎样倾斜的。

也正是在这样的严峻形势下，朝廷委派最有才干的重臣、福建籍官员林则徐（公元1785～1850年）南下禁烟。

1839年（道光十九年），农历正月二十五（公历3月10日），钦差大臣林则徐只带了几名贴身随从，悄悄抵达广州。非常巧合的是，这一天，正是伍秉鉴的70岁寿辰，满城官员、商人和文士都赶去为这位财势熏人的十三行“商总”暖寿。

可以想象的是，在那次盛大的寿宴上，钦差大臣的到来是一个最热烈的耳语话题，人们都在猜测即将开始的禁烟运动将以怎样的方式展开并结束。所有人都清楚地知道，夹在林则徐与洋人之间的，正是眼前这位70岁的首富寿星。

伍秉鉴久闻林氏官声，知道此行非同小可。第二天的清晨，他早早安

排儿子伍绍荣去各大商馆，警告外商们不要往刀尖上撞。然而，那些鸦片商人却不以为然，他们既不返航，也不销毁，而是把装满鸦片的趸船开到大屿山南部藏了起来。情报很快传到了林则徐的耳朵里。



▲背砖茶的四川男子

从禁烟的第一天起，林则徐就把伍秉鉴和十三行商人看成了烟商的同谋。伍绍荣将外商上缴的1037箱鸦片交给林则徐，希望能就此结案。而在林则徐看来，这显然是企图蒙混过关。他认定怡和洋行的查顿和

宝顺洋行的颠地是最重要的敌人，前者“盘踞粤省夷馆，历二十年之久，鸦片之到处流行，实以该夷为祸首”，后者是“著名贩卖鸦片之奸夷”、“诚为首恶，断难姑容”。林则徐下令提拿二人，传讯他们听候审办。“铁头老鼠”查顿见局面不妙，先行躲回英国去了，而颠地却非常强硬，竟然提出要林则徐颁发亲笔护照，担保他能24小时内回来作为条件。盛怒之下的林则徐当即派人锁拿伍绍荣，将他革去职衔，投入大牢。伍秉鉴派人前去说项，林则徐断然拒绝说：“本大臣不要钱，要你的脑袋尔！”

伍家一再与颠地协商，劝其交出鸦片，平息争端。但是，对立的事态并未因此平息。在英国驻华商务监督义律的支持下，颠地逃出广州城。林则徐下令封锁外国商馆，断绝粮、水等供应。而伍秉鉴则让人偷偷给外国人送去食品和饮用水。3月28日，还没有做好战争准备的义律，不得不将鸦片悉数交出，总计21306箱，其中，怡和洋行缴出7000箱，宝顺洋行缴出1700箱，旗昌洋行缴出1540箱，三大洋行的缴出量占总数的一半。6月3日，林则徐主持了震惊世界的“虎门销烟”，将两万余箱鸦片全部销毁。11月，道光皇帝下旨永久性地停止中英贸易。

禁烟事件发生后，回到伦敦的查顿通过下议员史密斯晋见首相巴麦尊，力陈对华开战，他还带去了大量的地图和情报资料。后来，巴麦尊在一封给史密斯的信中说，“基本上是借助于你和查顿先生那么慷慨地给我们提供有帮助的情报，我们才能够获得如此满意的结果”。与此同时，在印度的鸦片市场上，受禁烟消息的影响，鸦片价格狂跌至每箱200银元，怡和洋行乘机购入囤货，后来在中国市场上以每箱800银元的价格售出。

一年后的1840年6月，英国远征军封锁珠江口，鸦片战争爆发。据一位美国商人的记录，伍秉鉴当时“被吓得瘫倒在地”。7月，英军攻陷浙江定海，9月，林则徐遭革职处分。

1841年5月，英军长驱攻至广州城下，伍绍荣受命前去与义律谈判，双方签订《广州和约》，按协议，英军退至虎门炮台以外，清军于一个星期内交出600万银元赔款。这笔巨款，有1/3由十三行商人出资，其中伍秉鉴所出最多，计110万银元。

赔款赎城只是暂时保住了广州的平安。在后来的一年里，中英军队多次交锋，清军屡战屡败，接连失去厦门、宁波、上海等重要城市。1842年8月，清政府被迫签下丧权辱国的中英《南京条约》，内容包括赔款2100万银元（换算成库平银为1491万两），割让香港岛，开放广州、厦门、福州、宁波和上海为通商口岸，以及中方必须与英国

协商英商进出口货物需缴纳的关税，这意味着中国失去了重要的关税自主权。

有史料记载，就当清政府与英军在南京展开谈判的时候，曾有朝廷官员举荐伍绍荣北上参与谈判，而就在他赶赴南京的途中，清代表已经匆匆签下了《南京条约》。在条约签署后，十三行成为2100万银元赔款的重点捐缴对象。1843年春天，广东官府要求行商缴纳300万银元，限6日内全数交清，其中伍家认缴100万银元，行商公所认缴134万银元，其他行商摊派66万银元。

对十三行打击最大的还不是赔款，正如伍秉鉴从一开始就非常担心的，鸦片战争的爆发同时意味着十三行商人的命运终结。根据《南京条约》的规定，从此之后，广州行商不得垄断贸易，开放五口对外通商，十三行的外贸特权不复存在。十三行的子弟们后来相继投靠洋行，成为一个新的、同样充满了争议的买办商人阶层。作为清朝三大商帮之一，十三行率先退出历史舞台似乎是一个信号，它意味着中国市场的开放是外来的、被迫的和外商优先型的。这也是人们理解中国现代化路径的一个角度。

▲中英《南京条约》（部分）

历史以最残酷的方式对“精明而懦弱”的伍秉鉴实施了报复。1843年9月，一代世界首富伍秉鉴在内忧外患和责备辱骂声中去世，终年74岁。在此前几个月，他还写信给在马萨诸塞州的美国友人J·P·库森说，若不是年纪太大，经不起漂洋过海的折腾，他实在十分想移居美

国。在广州的民间传说中，伍绍荣则被雷电劈死，而事实上，他一直活到了1863年，但在民众的心中他早已“死”去。为商者，心中若无国家，再多的财富无非是压在身体上的一土而已。 360

爆发于1840年的鸦片战争，在沉重而锈迹斑斑的国门上轰开了一个血腥的缺口。这是中国历史的一个转折时刻，是中国现代化的起点。

后世的中西方学者对于鸦片战争的评价有微妙的差异。中国学者大多数将这场战争看成是彻头彻尾的侵略战争，是导致中国衰落的罪魁祸首。而西方学者则倾向于将战争看成是中国衰落的结果，而不是原因，正是这场战争让中国“摆脱”了闭关锁国的状态。

卡尔·马克思在1853年7月22日给《纽约每日论坛报》写的文章中论述：“无论他们认为是什么社会、宗教、朝代或国家形态的原因，导致了中国过往10年来的慢性反抗，以及现在聚为一体的强大变革，这个暴动的发生，无疑得益于英国的大炮将一种名叫鸦片的催眠药品强加给中国。在英国的武力面前，清王朝的权威倒下成为碎片；天朝永恒的迷信破碎了；与文明世界隔绝的野蛮和密封被侵犯了，而开放则达成了。”

进入当代之后，即便是一些非常同情中国的学者，也从经济史的角度提出了这场战争的“不可避免性”。彭慕兰写道：“仔细研究可知，鸦片是促进世界贸易、加速经济增长最重要的动力，对中国是如此，对欧洲、美洲也是如此。”费正清等人也认为，“战争如果没有因鸦片而爆发，可能也同样会因棉花或糖蜜而爆发”。

很多人带着复杂而惋惜的心情解读这一个影响世界走向的转折。

根据安格斯·麦迪森的统计，从1300年到1820年，中国的人均国内生产总值增长率一直为零，经济总量的增加全部来自于人口倍增，在这500多年里，欧美列国相继实现了对中国的超越，从1700年到1820年，美国的人均国内生产产值增长率为72%，欧洲为14%，全世界的平均增长率为6%。据此，日本人杉原熏做了一个有趣的“历史隔断”，在他看来，如果世界结束于1820年，一部此前300年全球经济史的主体就会是东亚的奇迹：人口迅速增长，生活水平有节制而稳定地提高，结尾的简短一章可能提到遥远的大西洋沿海有相当少量的人口似乎享有甚至更快的人均增长率。

与麦迪森的统计和杉原熏的观点类似，彭慕兰和王国斌认定，欧洲与中国之间经济命运的大分流是在18世纪相当晚的时候才出现的。而在这个时间点之前，“在我们能够对其进行计量的范围内，大多数人的生活水平、在经济因素中占关键地位的劳动生产率、重要日用品市场及生产要素市场的广度及自由度等，看起来都大致相同”。甚至根据彭慕兰等人的研究，中国比较富裕的地区——主要是指江南地区——迟至18世纪中后期，在相当意义上极具经济活力，相当繁荣。可是，到了19世纪和20世纪之后，一个单一的北大西洋核心成为变革的发动机，世界其他部分以不同方式做出反应。

彭慕兰等学者所得出的结论，在史界引发的争论一直没有停歇。他们至少从一个非常机巧的角度复原了历史的两个侧面：

其一，在工业革命中，一个国家的财富水平和财富总量，与其工业化的时机、速度以及成功之间并不是简单的对应关系，也就是说，既有的经济总量绝不是唯一的决定因素。与之相比，技术革新构成了工业化进程的核心，然而在清代中国，总体上缺少推动生产方式发生根本性变革的激励机制。

其二，工业革命和西方式的资本主义是以一种非常突然的方式“空降”到东亚地区的，它在社会和经济制度上都与原有的“基因”格格不入，作为被接受方，中国乃至所有东亚各国在心理、制度上所遭到的打击都是巨大而惨烈，甚至是毁灭性的。

本书叙述至此，读者已经隐隐听到了越来越近的历史跫音，它的左足系着明亮的进步，右足携着黑色的灾难，步步艰辛，步步惊险。

对于摇摇欲坠的帝国而言，幡然觉醒还需要一段痛苦的时日。鸦片战争之后的中国，先是陷入了一场内乱，1851年，洪秀全在广西发动太平天国运动，不久占领南京，惨烈的战火席卷十六省，一直到1864年才被残酷镇压下去。为了打赢这一仗，朝廷支出的军费高达8.5亿两白银，中央财政已实质性破产。这期间，1856年，英法发动了第二次鸦片战争，4年后，英法联军攻入北京，劫掠并焚毁了西方工程师参与建造的圆明园，清廷被迫签下《天津条约》、《北京条约》等条约，俄罗斯人则乘乱蚕食了超过100万平方公里的北方领土。

内乱和外辱，让中央权威遭到了空前的挑战。在对太平军作战的时期，由满蒙八旗和绿营组成的中央军屡战屡败，朝廷不得不允许下层汉族官员组织地方武装力量抵抗，曾国藩、左宗棠、李鸿章等人乘机崛起。这些地方军阀为了筹集军饷，在各商业市镇“设局劝捐”征收“厘金”，这一制度的推行实际上是地方自治力量强大之始，可怕的“藩镇

现象”重新出现。大一统的中央集权模式在帝国覆灭的前夜仍然没有找到与之相配套的、有持续效率的经济治理制度。[361]

同时期的西方各国，在超越了中国之后，并未稍作停歇，而是以更快的速度呼啸前行。1844年，美国画家莫尔斯发明了电报。1848年，法国爆发“二月革命”，成立“第二共和国”，民主风潮如暴风雨般席卷欧洲大陆。1851年，万国工业博览会在英国伦敦举办，这是世界博览会的开端，有600多万人参观了一万多种最新发明的工业品，其中包括轨道蒸汽牵引车、高速汽轮船、起重机和收割机，《泰晤士报》评论说，“这是有史以来，全世界各族群第一次为同一目的而动员起来”。1855年，法国巴黎人承办了第二届世博会，人们看到了橡胶和混凝土。1859年，达尔文发表伟大的《物种起源》，以生物进化的思想推翻了“神创论”和“物种不变”的理论，从此，进化论成为社会科学的基础性原创理论，“物竞天择”成为新的文明共识。1860年，新当选的美国总统林肯宣布废除奴隶制度，让400万黑奴获得了自由。1861年前后，瑞典科学家诺贝尔开始研制液体炸药硝化甘油；而更年轻的美国人爱迪生当上了报务员，在未来几十年里，他将发明留声机、电灯、电话和电影，并合作创办通用电气公司。在此时的欧美大陆，铁路、火车、电报和大型电动机械已得到广泛的普及。

所有这一切，对于19世纪中期的中国人来说，都闻所未闻。

在世界文明史和经济史的宏大背景下，重新审视中国工商业的衍变，是一件十分惊心而具挑战性的工作。在很长的时间里，这是两个有着各自轴心的车轮，它们偶尔有交集，但紧接着就以激烈的方式相互排斥，它们对彼此的好奇和窥探都被蒙上了神秘的气息。

在长达两千年的时间里，中国人控制了东亚地区的政治和经济活动，它将周围列国都视为“藩属”，提供了一整套基础于农耕文明的文化准则和工商规范。当欧洲人进入到这一片领域的时候，他们并没有特别的优势，甚至在一开始，仅仅是一些好奇的、充满了崇敬之心的采购者，中国人也只是把欧洲人视为必须容忍的竞争对手，而不是一个入侵者，这与世界其他地区发生的景象非常不同。这种均衡一直到19世纪的中期才被彻底击破。

而这正是本书终结的地方。

[1] 2011年3月28日，原司母戊大方鼎改名为后母戊大方鼎。——编者注

[2] （汉）王符，《潜夫论》：“今举世舍农桑，趋商贾，牛马车舆，填塞道路……浮末者什于农夫。”

[3] 见彭曦《战国秦汉铁业数量的比较》，《考古与文物》，1993年3期97～103页。

[4] 参见费尔南·布罗代尔，《资本主义论丛》，中央编译出版社，1997年版。

[5] 不过同时，钱穆又认为“中国最近，乃为国民最缺乏国史智识之国家”。也就是说，尽管中国的历史很悠久，人们却缺乏从历史中汲取经验与教训的能力。

[6] 《史记·太史公自序》：“弑君三十六，亡国五十二，诸侯奔走，不得保其社稷者，不可胜数。”

[7] 社会分工：赵冈认为，“明清以前的产品商品率未必就比明清时期低”，这意味着，中国工商文明的专业化及商品率在近古时代实际上是倒退的。参见赵冈、陈钟毅合著的《中国经济制度史论》，新星出版社，2006年版。

[8] 《管子·小匡》：“少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉，是故其父兄之教不肃而成，其子弟之学不劳而能。”

[9] 《史记·苏秦列传》：“周人之俗，治产业，力工商，逐什二以为务。”

[10] 《史记·货殖列传》：“地泻卤，人民寡，带山海。”

[11] 《史记》论述姜尚治齐，“太公至国，修政，因其俗，简其礼，通商工之业，便鱼盐之利，而人民多归齐”。李剑农的观点参见其《先秦两汉经济史稿》，中华书局，1962年版。

[12] 《国语·齐语》：“通齐国之鱼盐于东莱，使关市几而不征，以为诸侯利……征于关者勿征于市，征于市者勿征于关。”

[13] 《管子·问第》：“虚车勿索，徒负勿入，以来远人。”

[14] 《管子·国蓄》："民予则喜，夺则怒，民情皆然。先王知其然，故见予之形，不见夺之理。"

[15] 《管子·海王》："令盐之重升加分强……千钟二百万……禺策之……万乘之国，正九百万也。月人三十钱之籍，为钱三千万。今吾非籍之诸君吾子，而有二国之籍者六千万。"

[16] 《管子·海王》："令针之重加一也，三十针一人之籍。刀之重加六，五六三十，五刀一人之籍也。耜铁之重加十，三耜铁一人之籍也。"

[17] 《管子·地数》："苟山之见荣者，谨封而为禁。有动封山者，罪死而不赦。有犯令者，左足入，左足断；右足入，右足断。"

[18] 《管子·轻重乙》："与民量其重，计其赢，民得其七，君得其三。"

[19] 参见道格拉斯·诺斯，《西方经济的兴起》，华夏出版社，2009年版。

[20] 《管子·幼官图》："市赋百取其二，关赋百取其一。"《管子·幼官》："修道路，偕度量，一称数。"

[21] 《管子·侈靡》："俭则金贱，金贱则事不成，故伤事。""兴时化，若何？曰，莫善于侈靡。"

[22] 参见郭沫若的论文《侈靡篇的研究》，《历史研究》第三期，1954年。

[23] 参见杨联升《国史探微》，台北联经版，1984年。据杨联升的学生余英时考据，到了16世纪的明朝，出身商贾世家的陆楫又重拾管仲之论，提出"吾未见奢侈之足以贫天下也"，而那时正是"士儒合流"的年代。欧洲思想界在17、18世纪才有类似思想，较著名的有曼德维的《蜜蜂宣言》（1727年）。参见余英时的论文《士商互动与儒学转向》。陆楫《蒹葭堂杂著摘抄》。

[24] 《管子·牧民》："民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶灭绝，我生育之……故知予之为取者，政之宝也。"

[25] 《左传》、《国语》和《史记》均做如此记载，只有荀子说齐桓公"并国三十五"（《荀子·仲尼》），似乎不确。

[26] 《国语·齐语》：“奉之以车马衣裘，多其资币，使周游于四方。”“垂囊而入，稛载而归。”

[27] 《论语·宪问》：子贡曰：“管仲非仁者与？桓公杀公子纠，不能死，又相之。”子曰：“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣！”

[28] 据《左传》记载，晋、楚的军力强大，与他们广泛征召“鄙野之人”当兵的政策有很大关系，这显然与管仲的“四民分业”不同。

[29] 关于“春秋五霸”有多种说法，王褒的《四子讲德文》为齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾、越王勾践。《白虎通·号篇》为齐桓公、宋襄公、晋文公、秦穆公和楚庄王。

[30] 《史记·货殖列传》：“则农末俱利。平粜齐物，关市不乏，治国之道也。”

[31] 陶：范蠡所居住的陶具体在哪里，史家有争论，有人说是山东陶山（今山东省肥城），有人说是山东定陶。

[32] 《史记·货殖列传》：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”计然：有人认为是范蠡所著书的篇名，“谓之《计然》者，所计而然也”。也有人认为，这是一个人名，姓辛字文子，是晋国的一个公子。本书认同前一种说法。

[33] 《史记·货殖列传》：“岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱……六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。”

[34] 《史记·货殖列传》：“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵……财币欲其行如流水。”

[35] 《论语·先进》：“回也其庶乎，屡空。赐不受命，而货殖焉，亿则屡中。”颜回“一箪食，一瓢饮，居陋巷，人不堪其忧，回也不改其乐”，29岁时就满头白发，40岁时早逝。

[36] 《史记·货殖列传》：“夫使孔子名布扬于天下者，子贡先后之也。此所谓得势而益彰者乎？”

[37] 《荀子·法行篇》：“夫君子岂多而贱之，少而贵之哉！夫玉者，君子比德焉。”

[38] 参见胡寄窗《中国经济思想史》，上海人民出版社，1981年

版。

[39] 见黑格尔的《历史哲学》和《哲学史讲演录》。

[40] 分封诸侯：西周确切分封了多少诸侯，已无确数，《吕氏春秋·观世篇》载“周之所封四百余，服国八百余”，就是有1200多个；《汉书·地理志》则记载分爵五等，加上附庸，共封1800国。

[41] 城市人口比重：赵冈计算出春秋战国以来的中国城市人口比重，其中，战国为15.9%，唐为20.8%，南宋为22%，清（1820年）为6.9%，到1957年时为15.4%。也就是说，战国时的城市人口比重竟比1957年还高，参见赵冈的《中国城市发展史论集》，新星出版社，2006年版。另，春秋战国时的人口总数参看赵文林、谢淑君所著的《中国人口史》，人民出版社，1988年版。

[42] 《史记·三皇本纪》：“炎帝神农氏……教人日中为市，交易而退。”

[43] 《周礼·天官》曰：“凡建国，佐后立市，设其次，置其叙，正其肆，陈其货贿。”

[44] 《管子·大匡》：“凡仕者近宫，不仕与耕者近门，工贾近市。”

[45] 《史记·货殖列传》：“太阴在卯，穰；明岁衰恶。至午，旱；明岁美。至酉，穰；明岁衰恶。至子，大旱；明岁美，有水。至卯，积著率岁倍。”

[46] 《史记·货殖列传》：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”

[47] 商鞅：鞅因变法有功，被封于商地，故后世称他为商鞅。

[48] 晋国与盐：北方两大产盐区，一在晋国的河东地区，出产池盐，一在齐国的滨海一带，出产海盐，所以这两个国家均因盐而盛。范蠡的“学生”猗顿就是在河东成为巨富，晋国的首都绛邑（今山西绛县）是产盐中心，时人称“沃饶而近盐，国利民乐”。（《左传·成公六年》）

[49] 《史记·秦本纪》：“宾客群臣有能出奇计强秦者，吾且尊官，与之分土。”

[50] 《商君书·垦令》：“壹山泽，则恶农、慢惰、倍欲之民无所于食，无所于食则必农。”

[51] 商鞅与食盐专卖：秦国不产盐，自秦穆公开始也实行了国营专卖制度，《说苑·臣术》上说：“秦穆公使贾人载盐，征诸贾人。”即指定商人贩运食盐，国家参与分利。商鞅强化了这一特许制度，《汉书·食货志》上记载董仲舒论及商鞅之法，称“盐铁之利”倍增。

[52] 户籍制度：秦国在献公时期，已经开始重编户籍，“为户籍相伍”，而将之统筹完善，则在“商鞅变法”之时。

[53] 金：先秦时期的金不是黄金，而指的是铜和铁，前者称为“美金”，后者称为“恶金”。《国语·齐语》：“美金以铸剑戟，试诸狗马；恶金以铸鉏夷斤斫，试诸壤土。”

[54] 《汉书·食货志》：“秦用商鞅之法，改帝王之制，除井田，民得买卖。”

[55] 《商君书·修权》：“国之所以治者，一曰法，二曰信，三曰权。法者，君臣之所共操也；信者，君臣之所共立也；权者，君之所独制也。”

[56] 参见唐德刚的《晚清七十年》及《中国郡县起源考——兼论封建社会之蜕变》，远流出版社，1998年版。

[57] 《商君书·靳令》：“国贫而务战，毒输于敌，无六虱，必强。国富而不战，偷生于内，有六虱，必弱。”

[58] “百代都行秦政法”：1973年，毛泽东写《七律·读〈封建论〉呈郭老》云：“劝君少骂秦始皇，焚坑事件要商量。祖龙魂死秦犹在，孔学名高实秕糠。百代都行秦政法，十批不是好文章。熟读唐人封建论，莫从子厚返文王。”见《建国以来毛泽东文稿》第13册，中央文献出版社，1998年版。

[59] 参见约瑟夫·列文森《儒教中国及现代命运》，中国社会科学出版社，2000年版。

[60] 极权主义：根据汉娜·阿伦特的定义，极权主义具备三个特征——“组织上国际化、意识形态全面化、政治抱负全球化”，“商鞅变法”显然是一种原始版的极权主义。参见汉娜·阿伦特《极权主义的起源》，生活·读书·新知三联书店，2008年版。

[61] 参见威廉·弗格森《希腊帝国主义》，上海三联书店，2005年版。

[62] 迁徙与财富：《史记·秦本纪》载，始皇二十六年，“徙天下豪富于咸阳十二万户”。在两千年国史上，多次出现强权皇帝——多数为开国之君——把富豪之家迁居到都城加以严厉监管的做法，自秦始皇之后，还有汉高祖刘邦、汉武帝刘彻“徙强宗大姓，不得族居”，隋炀帝杨广“徙天下富商大贾数万于东京”，以及明太祖朱元璋先后三次把超过20万户的富户迁徙到凤阳和南京，“大家富民多以逾制失道亡其宗”。以“均贫富”为口号将民间财富“清零”，是中央集权主义消灭地方经济势力的惯常做法。

[63] 工程与人口：据台湾历史学家管东贵计算，战国全盛时期的人口为2500万人。另据复旦大学教授葛剑雄推算，西汉初年的全国人口最低数为1500万人。将这两个数据互相吻合，秦始皇时期的全国人口应该在2000万～2200万人左右，始皇为上述四个工程就已动用230万人，占全国人口的1/9强。

[64] 《史记·平准书》：“天下已平，高祖乃令贾人不得衣丝乘车，重租税，以困辱之。”

[65] 《汉书·惠帝纪》：“汉律人出一算，唯贾人与奴婢倍算。”算是一种货币计算单位，合两百钱。

[66] 《史记·平准书》：“贾人有市籍者，及其家属，皆无得籍名田，以便农。敢犯令，没入田僮。”

[67] 田租：在春秋战国时期，征收百分之十的田租被认为是“德政”的标志，孟子就曾说：“什一而税，王者之政。”

[68] 《史记·平准书》：“民则人给家足，都鄙禀庾皆满，而府库余货财。京师之钱累巨万，贯朽而不可校。太仓之粟陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食。”

[69] 司马迁与商人：司马迁对商人的开明态度一直被后世史家所病垢。在《史记》中，他将《货殖列传》排在算卦和看相的《日者列传》、《龟策列传》之后，为全书之“末传”，可是仍然为人所不满，东汉史家班彪、班固父子便认为司马迁替商贾立传是“轻仁义而羞贫穷”、“崇势利而羞贱贫”。

[70] 卓文君：卓家名声流传后世，靠的是私奔的卓文君，她与汉初才

子司马相如自由恋爱，男卖酒，女当垆，传为佳话，事见《史记·司马相如列传》。

[71] 秦统一六国前，赵国邯郸有一位靠铁冶成巨富的大商人郭纵，《史记·货殖列传》载，“邯郸郭纵以铁冶成业，与王者埒富”。

[72] 邓通之死：文帝崩逝后，景帝即位，邓通随即被免官抄产，最后真的饿死家中，应验了术士的那个黑色预言。

[73] 《史记·平准书》：“富商大贾或财役贫，转毂百数，废居居邑，封君皆低首仰给。”“今有无秩禄之奉，爵邑之入，而乐与之比者，命曰‘素封’”。

[74] 《论积贮疏》：“夫积贮者，天下之大命也。苟粟多而财有余，何为而不成？……今驱民而归之农，皆著于本，使天下各食其力，末技游食之民转而缘南亩，则畜积足而人乐其所矣。可以为富安天下，而直为此廪廪也，窃为陛下惜之！”

[75] 三公：汉政府的最高官员是丞相、太尉、御史大夫，分别掌管行政、军事和监察。

[76] 《汉书·食货志》：“今法律贱商人，商人已富贵矣；尊农夫，农夫已贫贱矣……因其富厚，交通王侯，力过吏势，以利相倾。”

[77] 罗斯柴尔德的故事可参阅尼尔·弗格森《罗斯柴尔德家族》，中信出版社，2009年版。

[78] 参见顾颉刚《汉代学术史略》，东方出版社，2005年版。

[79] 《汉仪注》：“年五十六衰老，乃得免为庶民，就田里。”《盐铁论·未通》：“今五十已上至六十，与子孙服挽输，并给繇役。”

[80] 国营企业：早在殷周期间，就出现了国营的青铜和铁器作坊，然而其产品是为贵族服务，与民生关系不大，商鞅的国营化则纯为军备考虑，武帝时期的情况已全然不同。

[81] 《汉书·食货志》：“费皆仰大农。大农以均输调盐铁助赋，故能澹之。”

[82] 《史记·平准书》：“吏道益杂，不选，而多贾人矣。”

[83] 《盐铁论·水旱》：“卒徒工匠，以县官日作公事，财用饶，器用

备。家人合会，褊于日而勤于用，铁力不销炼，坚柔不和，故有司请总盐、铁，一其用，平其贾，以便百姓公私，虽虞、夏之为治，不易于此。吏明其教，工致其事，则刚柔和，器用便。”

[84] 《汉书·陈汤传》：“夫胡兵五而当汉一，何者？兵刃朴钝，弓弩不利。”

[85] 《资治通鉴》胡三省注：“盐之为利厚矣……汉武之世，斡之以佐军兴……其利居天下税入之半。”

[86] 《史记·酷吏列传》：“赵国以冶铸为业，王数讼铁官事，汤尝排赵王……赵王怨之。”

[87] 《盐铁论·复古》：“令意总一盐、铁，非独为利入也，将以建本抑末，离朋党，禁淫侈，绝并兼之路也。”

[88] 桑弘羊与均输：“均输”一词在先秦时已经出现，《张家山汉简·二年律令》有“均输律”的规定，不过并不具有宏观调控功能，桑弘羊将之制度化和赢利化，所以史家普遍视之为首创者。

[89] 参见吴慧《中国商业通史》，中国财政经济出版社，2005年版。

[90] 参见吴晓波《跌荡一百年》下卷，中信出版社，2009年版。

[91] 《史记·平准书》：“一岁之中，太仓、甘泉仓满。边余谷诸物均输帛五百万匹。”绢帛在当时可以当货币使用。

[92] 《盐铁论·本议》：“贱即买，贵则卖。是以县官不失实，商贾无所贸利，故曰平准。”

[93] 《史记·平准书》：“民偷甘食好衣，不事蓄藏之产业。”

[94] 参见吴慧《桑弘羊研究》，齐鲁书社，1981年版。

[95] 《盐铁论·伐功》：“用君之义，听君之计，虽越王之任种、蠡不过。”

[96] 《春秋繁露·度制》：“使诸有大奉禄，亦皆不得兼小利、与民争利业。”

[97] 《轮台罪己诏》：“朕即位以来，所为狂悖，使天下愁苦，不可

追悔。自今事有伤害百姓，靡费天下者，悉罢之……当今务，在禁苛暴，止擅赋，力本农，修马复令，以补缺，毋乏武备而已。”

[98] 《资治通鉴》卷第二十二：“有亡秦之失而免亡秦之祸乎！”

[99] 《盐铁论·刺议》：“文学窃周公之服，有司窃周公之位。文学桎梏于旧术，有司桎梏于财利。”

[100] 《盐铁论·本议》：“县官猥发，阖门擅市，则万物并收。万物并收，则物腾跃。腾跃，则商贾牟利。自市，则吏容奸。豪吏富商积货储物以待其急，轻贾奸吏收贱以取贵，未见准之平也。”

[101] 《盐铁论·水旱》：“县官鼓铸铁器，大抵多为大器，务应员程，不给民用，”“今县官作铁器，多苦恶，用费不省，卒徒烦而力作不尽。”“轻贾奸吏收贱以取贵，未见准之平也。”“盐铁贾贵，百姓不便，贫民或木耕手耨，土耰啖食。”

[102] 《盐铁论·刺权》：“自利害之设，三业之起（指盐铁、均输、酒榷三业），贵人之家，云行于涂，毂击于道，攘公法，申私利，跨山泽，擅官市，非特巨海鱼盐也。执国家之柄，以行海内，非特田常之势、陪臣之权也。威重于六卿，富累于陶、卫。”

[103] 《盐铁论·本议》：“故工不出，则农用乏；商不出，则宝货绝。农用乏，则谷不殖；宝货绝，则财用匮。”

[104] “山泽之利”：在管仲看来，重要的自然资源是“天然”地属于君王私人所有，现在，君王把它的经营所得归于国库，已是无私的行为，所以根本不存在与民争利的情况。《盐铁论·复古》：“山海之利，广泽之畜，天下之藏，皆宜属少府，陛下不私，以属大司农。”马克思在《黑格尔法哲学批判》曾论及这种王权至上的观点，说“王权就是私有财产的权力”。经典儒家在这个事关法理的问题上持非常矛盾的态度，一方面，他们认同“溥天之下，莫非王土”（《诗经·小雅·北山》），另一方面，又认为国家垄断山泽之利是“与民争利”，因此，千年以降，赞桑还是贬桑都能够从经书中找到理由。

[105] 《盐铁论·大论》：“诺，胶车倏逢雨，请与诸生解。”

[106] 《司马迁二大罪》：“而世主独甘心焉，皆阳讳其名，而阴用其实，甚者则名实皆宗之，庶几其成功，此则司马迁之罪也。”

[107] 王莽诏曰：“夫盐，食肴之将；酒，百药之长，嘉会之好；铁，农田之本；名山、大泽，饶衍之藏；五均、赊贷，百姓所取平，仰以

给赡；钱布、铜冶，通行有无，备民用也。此六者，非编户齐民所能家作，必仰于市，虽贵数倍，不得不买。豪民富贾，即要贫弱，先圣知其然也，故斡之。”见《汉书·食货志》。

[108] 《汉书·食货志》：“诸司市常以四时中月，实定所掌，为物上、中、下之贾，各自用为其市平。”

[109] 《汉书·食货志》：“郡有数人，皆用富贾……乘传求利，交错天下，因与郡县通奸，多张空簿，府藏不实，百姓愈病。”

[110] 《汉书·食货志》：“每壹易钱，民用破业，而大陷刑。”

[111] 《汉书·王莽传》：“今更名天下田曰‘王田’……不得卖买，其男口不盈八，而田过一井者，分余田予九族邻里乡党。”

[112] 《汉书·食货志》：“古井田法虽难卒行，宜少近古，限民名田，以澹不足，塞并兼之路。”

[113] 孙中山与土地国有化：1906年，孙中山在《民报》第三号上宣布革命的六大主义，其中第三条为土地国有，认为“均地政策为人民平等之基础”。在第十号上他更宣告，“中国行了社会革命之后，私人永远不用纳税，但收地租一项，已成地球上最富的国”。

[114] 《汉书·王莽传》：“农商失业，食货俱废，民人至涕泣于市道。”

[115] 商人杜吴：《汉书·王莽传》记载，杀王莽者是“商人杜吴”。史家有两种解释，一种认为是“从商之人杜吴”，另一种认为是“商县之人杜吴”。

[116] 《汉书·食货志》：“及莽未诛，而天下户口减半矣。”两汉人口数据参看王钟翰的《中国民族史》。

[117] 《续汉书·郡国志一》载：“至光武中兴，百姓虚耗，十有二存。”

[118] 《后汉书·刘盆子列传》：“道路断隔，委输不至，军士悉以果实为粮。”

[119] 《资治通鉴》卷第四十：“将军今奉辞讨诸不轨，营保降者，遣其渠帅诣京师；散其小民，令就农桑；坏其营壁，无使复聚。征伐非必略地、屠城，要在平定安集之耳。”

[120] 《资治通鉴》卷第四十三："河南帝城，多近臣；南阳帝乡，多近亲；田宅逾制，不可为准。"

[121] 《后汉书·光武帝纪》："郡国大姓及兵长、群盗处处并起，攻劫在所，害杀长吏。郡县追讨，到则解散，去复屯结。青、徐、幽、冀四州尤甚。"

[122] 《后汉书·和殇帝纪》："罢盐铁之禁，纵民煮铸，入税县官如故事。"

[123] 参见唐长孺《魏晋南北朝隋唐史三论》，武汉大学出版社，1992年版。

[124] 《后汉书·循吏列传》："耒阳县出铁石，佗郡民庶常依因聚会，私为冶铸，遂招来亡命，多致奸盗。飒乃上起铁官，罢斥私铸，岁所增入五百余万。"

[125] 十六国时期的后赵高祖石勒（公元274～333年）是史上唯一一位奴隶出身、当过商贩的皇帝，他的祖先是匈奴别部羌渠的后裔，年仅14岁时，石勒就跟随老乡到洛阳做买卖，后在乱世中崛起，建立政权。

[126] 《颜氏家训·治家》："生民之本，要当稼穑而食，桑麻以衣。蔬果之蓄，园场之所产；鸡豚之善，埘圈之所生，爰及栋宇器械，樵苏脂烛，莫非种殖之物也。至能守其业者，闭门而为生之具以足，但家无盐井耳。"

[127] 《洛阳伽蓝记》："有刘宝者，最为富室，州郡都会之处，皆立一宅，各养马一疋。至於盐粟贵贱，市价高下，所在一例。"

[128] 《通典》卷三："一宗近将万室，烟火连接，比屋而居。"

[129] 《北齐书·崔传》："好作法用，勿使崔家笑人。"

[130] 参见侯家驹《中国经济史》，新星出版社，2008年版。

[131] 《后汉书·公孙瓒传》："故所宠爱，类多商贩庸儿。所在侵暴，百姓怨之。"

[132] 参见《晋书·刁逵传》。

[133] 《北齐书·和士开传》："富商大贾朝夕填门。"

[134] 《魏书·袁翻传》：“皆无防寇御贼之心，唯有通商聚敛之意。”

[135] 《南齐书·王琨传》：“广州刺史但经城门一过，便得三千万。”

[136] 《颜氏家训·涉务》：“褒衣博带，大冠高履，出则车舆，入则扶侍。”

[137] 《晋书·石崇传》：“劫远使商客，致富不赀……崇之美艳者千余人。”

[138] “竹林七贤”里的富人：靠经营水碓而致富的魏晋人士，还有“竹林七贤”之一的王戎，《晋书·王戎传》说他，“性好兴利，广收八方园田水碓，周遍天下，积实聚钱，不知纪极”。

[139] 《太平广记》：“我闻至富可敌贵。朕天下之贵，元宝天下之富，故见耳。”

[140] 绢与货币：自汉末之后，因乱世不断，钱币的使用日渐减少，社会流行实物货币，以谷米麦粟以及绢布帛练为最普遍，从汉末魏晋到安史之乱左右，500多年之久，实物货币在各地市场上具有相当雄厚的势力。参看全汉升的《中古自然经济》，彭信威《中国货币史》，上海人民出版社，2007年版。

[141] 科举制与“公平”：正因为科举制度对大一统政体如此重要，所以，历代君王均全力维持它的“公平性”，对科举作弊都严惩不贷。费正清因此评论说：“在一个我们看来特别注重私人关系的社会里，中国的科举考试却是惊人地大公无私。每当国势鼎盛，科举制度有效施行时，总是尽一切努力消除科场中的徇私舞弊。”

[142] 大运河与经济：长江下游在唐宋时期发展成为中国经济最发达的地区，中国政府是否能成功地统治全国，依赖于是否能够有效地将长江下游的经济资源，迅速通过大运河运输到首都所在的华北地区。参见黄仁宇《明代的漕运》，新星出版社，2005年版。

[143] 儒生与政权：隋唐之后，很少再有统治者讨厌儒生了，原因当然是科举制。五代文人王定保所撰的《唐摭言》中曾载一则故事：有一次，唐太宗私下去视察御史府，看到许多新晋的进士鱼贯而出，便得意地说：“天下英雄，入吾彀中矣！”

[144] 《旧唐书·曹确传》：“朕设此官员，以待贤士。工商杂色之流，假令术逾侪类，止可厚给财物，必不可超授官秩，与朝贤君子比肩而立，同坐而食。”

[145] 《旧唐书·舆服志》：“贵贱异等，杂用五色。五品已上，通著紫袍，六品已下，兼用绯绿。胥吏以青，庶人以白，屠商以皂，士卒以黄。”

[146] 《准敕详定诸司制度条件奏》：“胥吏及商贾妻子，并不乘奚车及檐子……商人乘马，前代所禁，近日得以恣其乘骑，雕鞍银镫，装饰焕烂，从以童骑，骋以康庄，此最为僭越，伏请切令禁断。”

[147] 《隋书·食货志》：“罢酒坊，通盐池盐井与百姓共之，远近大悦。”

[148] 均田制：唐代实行的农业政策是均田制，类似于后世的“包产到户”，每个五口之家可授田一百亩，需纳粟二石为租，按每亩产粟一石计算，即百分之二的税率。

[149] 武德九年诏：“通财鬻货，生民常业。关梁之设，襟要斯在，义止惩奸，无取苛暴。近世拘刻，禁御滋章，非所以绥安百姓，怀来万邦者也。其潼关以东，缘河诸关，悉宜停废。不得须禁。”《唐会要》卷八十六。

[150] 财政下放：宋人朱熹在《朱子语类·论兵》评论说：“唐时州县上供少，故州县富。兵在藩镇，朝廷无甚养兵之费。”

[151] 《新唐书·食货志》：“道路列肆，具酒食以待行人，店有驿驴，行千里不持尺兵。”

[152] （唐）刘彤《论盐铁表》：“若能收山海厚利，夺丰余之人，蠲调敛重徭，免穷苦之子，所谓损有余而益不足。帝王之道，可不谓然乎。”

[153] “丝绸之路”：这一名词是德国地理学家李希霍芬在1877年首次提出的。

[154] 造纸术西传：公元150年，东汉人蔡伦发明造纸，公元751年（天宝十年），唐将高仙芝西征大食（阿拉伯帝国），会战于怛罗斯城（今哈萨克斯坦共和国东南部），唐军大败，被俘的唐军中有造纸工匠，造纸术从此传入西方。

[155] 穆斯林与广州：在南方，公元671年，穆斯林商人穿过马六甲海峡第一次到达中国的广州，这里很快成为穆斯林商人的集聚中心。

[156] 《唐律疏议》卷二十六：“诸造器用之物即绢布之属，有行滥、

短狭而卖者，各杖六十。”

[157] 《大唐六典》卷二十：“凡建标立候，陈肆辨物，以二物平市，以三贾均市。”

[158] 《全唐文》卷三十二，玄宗诏书：“自今以后，其所赁店铺，每间月估不得过五百文。”

[159] “草市”：《唐会要》卷八十六中记载了景龙元年（707年）的一条圣旨，曰“诸非州县之所不得置市”。

[160] 《元河南志》：“天下之舟船所集，常万余艘，填满河路，商贩贸易，车马填塞。”

[161] 《大唐六典》：“凡州界内有出铜铁处，官未采者，听百姓私采。”

[162] 参见刘玉峰《唐代工商业形态论稿》，齐鲁书社，2002年版。

[163] 《开元天宝遗事》：“长安富民王元宝、杨崇义、郭万金等，国中巨豪也，各以延纳四方多士，竞于供送，朝之名僚往往出于门下。每科场文士集于数家，时人目之为‘豪友’。”

[164] 参看刘小奇的论文《唐代商贾诗的多维研究》，姜革文的专著《商人·商业·唐诗》，复旦大学出版社，2007年版。

[165] “安史之乱”与人口锐减：据当代史家计算，公元755年的政府在册管辖人口为5292万人，到公元760年，人口减少为1699万人，参见赵德馨主编《中国经济通史》，中国人民大学出版社，2000年版。

[166] 《资治通鉴》卷第二百二十六：“州县多为藩镇所据，贡赋不入，朝廷府库耗竭，中国多故，戎狄每岁犯边，所在宿重兵，仰给县官，所费不赀。”

[167] 《旧唐书·第五琦传》：“谷价腾贵，饿馑死亡，枕籍道路。”

[168] 《旧唐书·刘晏传》：“贾谊复召宣室，弘羊重兴功利，敢不悉力以答所知。”

[169] 《新唐书·食货志》：“晏之始至也，盐利岁才四十万缗，至大历末，六百余万缗。天下之赋，盐利居半。”

[170] 《旧唐书·刘晏传》：“故食货之重轻，尽权在掌握，朝廷获美利，而天下无甚贵甚贱之忧，得其术矣。”《新唐书·刘晏传》：“刘晏因平准法，斡山海，排商贾，制万物低昂，常操天下赢赀，以佐军兴。虽拿兵数十年，敛不及民而用度足。唐中偾而振，晏有劳焉。”

[171] 《资治通鉴》卷第二百二十六：“为人勤力，事无闲剧，必一日中决之。”

[172] 《旧唐书·食货志》：“天下悉令官酿，斛收直三千。米虽贱，不得减二千。委州县综领。薄私酿，罪有差。”

[173] 《资治通鉴》卷第二百二十八：“税间架者，每屋两架为间，上屋税钱二千，中税千，下税五百，吏执笔握算，入人室庐计其数。”贯、钱均为唐宋两代的货币单位，贯与缗、钱与文混用，一贯合1000钱，时有波动。

[174] 《旧唐书·德宗纪》：“诏京兆尹、长安、万年令大索京畿富商，刑法严峻，长安令薛苹荷校乘车，于坊市搜索，人不胜鞭笞，乃至自缢。京师嚣然，如被盗贼。”

[175] 《新唐书·食货志》：“宪宗即位之初，有司以岁丰熟，请畿内和籴。当时府、县配户督限，有稽违则蹙迫鞭挞甚于税赋，号为和籴，其实害民。”

[176] “盐商利归于己，无物不取，或从赊贷升斗，约以时熟填还。用此取济，两得利便。今令州县人吏，坐铺自粜，利不关己，罪则加身，不得见钱及头段物，恐失官利，必不敢粜。”

[177] “乡村远处，或三家五家，山谷居住，不可令人吏将盐家至户到。多将则粜货不尽，少将则得钱无多。计其往来，自充粮食不足。比来商人，或自负担斗石，往与百姓博易，所冀平价之上，利得三钱两钱。不比所由为官所使，到村之后，必索百姓供应，所利至少，为弊则多。”

[178] “臣今计此用钱已多，其余官典及巡察手力所由等粮课，仍不在此数。通计所给，每岁不下十万贯，未见其利，所费已广。”

[179] “始得载盐，及至院监请受，又须待其轮次，不用门户，皆被停留。输纳之时，人事又别。凡是和雇无不皆然。百姓宁为私家载物，取钱五文，不为官家载物，取十文钱也。”

[180] 《太平广记·郭使君》：“是时唐季，朝政多邪。生乃输数百万

于鬻爵者门，以白丁易得横州刺史。”

[181] 《旧唐书·韩洄传》：“天下铜铁之冶，是曰山泽之利，当归于王者，非诸侯方岳所有。”

[182] 《新唐书·食货志》：“诸州牟利以自殖，举天下不过七万余缗，不能当一县之茶税。”

[183] （宋）欧阳修《新五代史·郭廷鲁传》：“益自天子皆以贿赂为事矣，则为其民者其何以堪之哉。”

[184] 《陆宣公集》：“往者纳绢一匹，当钱三千二三百文，今者纳绢一匹，当钱一千五六百文，往输其一者，今过于二矣。虽官非增赋，而私已倍输。”

[185] 盐贩与造反：晚唐五代的诸多造反者都是盐贩出身，如王仙芝、黄巢、徐温、王建、钱镠、朱宣。另，王仙芝自称“天补平均大将军”，这是第一次在农民暴动中把“平均”——“均贫富”作为最高政治纲领。

[186] 《史记·货殖列传》中关于寡妇清的文字如下：“而巴寡妇清，其先得丹穴，而擅其利数世，家亦不訾。清，寡妇也，能守其业，用财自卫，不见侵犯。秦皇帝以为贞妇而客之，为筑女怀清台。夫倮鄙人牧长，清穷乡寡妇，礼抗万乘，名显天下，岂非以富邪？”

[187] 据《唐国史补》下卷载：“有俞大娘航船最大，居者养生送死嫁娶悉在其间。开巷为圃，操驾之工数百。南至江西、北至淮南，岁一往来，其利甚溥，此则不啻载万也。洪鄂之水居颇多，与邑殆相半，凡大船必为富商所有。”

[188] 语出（宋）庄季裕所著的《鸡肋编》。行在，即皇家的住所。

[189] 宋太祖诏书：“所在不得苛留行旅，赍装，非有货币当算者，无得发箧搜索。”“榜商税则例于务门，无得擅改更增损及创收。”

[190] 参见漆侠《宋代经济史》，上海人民出版社，1988年版。

[191] 语出布罗代尔，参见《文明史纲》，广西师范大学出版社，2003年版。

[192] 水稻与人口：据美国学者纳扬·昌达的研究，占城稻是宋真宗时期（公元998～1022年）引进的，到公元1200年，中国人口达到1.15

亿。参见《绑在一起》，中信出版社，2009年版。

[193] 欧洲与玉米：1500年左右欧洲的人口只有8000万，与1300年的数目相当。玉米、马铃薯等美洲作物引进后，使人口数量迅速增长。1700年欧洲居民达到了1.2亿人。

[194] 参见王国维《宋代之金石学》，陈寅恪《邓广铭宋史职官考证序》。

[195] 风箱与蒸汽机：《中国科学技术史》作者、英国学者李约瑟认为“蒸汽机＝水排＋风箱”，而水排和风箱均发明于中国，他因此提出一个著名的问题：为什么发明了水排和风箱的中国人并未进一步发明蒸汽机？

[196] 参见谢和耐《蒙元入侵前夜的中国日常生活》，北京大学出版社，2008年版。

[197] 参见傅衣凌《明清时代商人及商业资本》，中华书局，2007年版。

[198] 《宋会要辑稿·食货》：“天下商旅物货到京，多为兼并之家所困，往往折阅类业。至于行铺稗贩，亦为取利，致多穷窘。”

[199] 参见斯波义信《宋代商业史研究》，台湾稻禾出版社，1977年版。最早的合伙经商契约：新近的考古发掘表明，在汉代已有合伙制企业的萌芽。1973年，在湖北江陵凤凰山10号汉墓中出土了一块题为“中贩共侍约”木牍，这是迄今发现最早的合伙经商契约，木牍上有120余字，大意是：张伯、石兄、秦仲和陈伯等十人约定每人出钱二百参与合伙经商，由张伯出任“贩长”（经理），同时规定了若干条大家都要遵守的规则。

[200] 《宋会要辑稿·食货》：“鸠集富豪，合力同则，名曰斗纽者，在在皆是。尝以其则例言之：结十人以为局，高下资本自五十万以至十万，大约以十年为期，每岁之穷，轮流出局，通所得之利，不啻倍徙，而本则仍在。”

[201] 《庆禅师塔铭》：“尝与乡里数人，相结为贾，自闽粤航海道，直抵山东，往来海中者数十年，资用甚饶。”

[202] 《敝帚稿略》：“海上人户之中下者，虽不能大有所泄，而又有带泄之患。而人多所不察者，盖因有海商，或是乡人，或是知识，海上之民无不与之相熟。所谓带泄者，乃以钱附搭其船，转相结托以买

番货而归，少或十贯，多或百贯，常获数倍之货。”

[203] 《数书九章·市易·均货推本》：“问：海舶赴务抽毕，除纳主家货物外，有沉香五千八十八两，胡椒一万四百三十包，象牙二百一十二合。系甲乙丙丁四人合本博到。缘昨来凑本，互有假借。甲分到官供称，甲本：金二百两，盐四袋，钞一十道；乙本：银八百两，盐三袋，钞八十八道；丙本：银一千六百七十两，度牒一十五道；丁本：度牒五十二道，金五十八两八铢，已上共估值四十二万四千贯。甲借乙钞，乙借丙银，丙借丁度牒，丁借甲金。今合拨各借物归元主名下，为率均分上件货物，欲知金银袋盐度牒元价，及四人各合得香椒牙几何。”

[204] 《新唐书·食货志》：“宪宗以钱少，复禁用铜器。时商贾至京师，委钱诸道进奏院及诸军、诸使富家，以轻装趋四方，合券乃取之，号‘飞钱’。”

[205] （南宋）黄干《勉斋集》：“世间交易，未有不前期借钱，以为定者。”

[206] 期货交易：理论界公认的世界最早的粮食期货交易出现在13世纪的安特卫普，现代有组织的期货交易萌生于19世纪40年代的美国芝加哥期货交易所的农产品交易。

[207] 《夷坚志》：“枣阳申师孟，以善商贩著干声于江湖间，富室裴氏访求得之，相与欢甚，付以本钱十万缗，听其所为。居三年，获息一倍，往输之主家，又益三十万缗。凡数岁，老裴死，归临安吊哭，仍还其赀。裴子以十之三与之，得银二万两。”作者另注：宋代以铜为本位，铜银换算波动很大，北宋末期，十万贯约相当于2.5万两银子。

[208] 经理人阶层：据小艾尔弗雷德·钱德勒的研究，美国到19世纪中期才出现“经理人式的资本主义”。参见钱德勒《看得见的手》，商务印书馆，1987年版。

[209] 《袁氏世范》：“干人有贷财本兴贩者，须择其淳厚爱惜家累，方可付托。”

[210] 《朱子语类·论兵》：“自本朝罢了藩镇，州郡之财已多归于上……财用不足，皆起于养兵。十分、八分是养兵，其他用度，止在二分之中。”这是中央集权所必定会产生的“兵政之弊”，自宋到民国，历代政权在军费上的支出均占总支出的七成以上。而到了当代，军费

开支比例已大幅下降，可是公务员开支的增加则成另外一种“吏政之弊”。

[211] 王安石《王安石集》卷三十九：“方今制禄，大抵皆薄。自非朝廷侍从之列，食口稍众，未有不兼农商之利而能充其养者也。”

[212] 《落帆楼文集》卷二十四：“士大夫始乃兼农桑之业，方得赡家，一切与古异矣。仕者既与小民争利，未仕者又必先有农桑之业，方得给朝夕，以专事进取。于是货殖之事益急，商贾之势益重。非父兄先营事业于前，子弟即无由读书，以致身通显。是故古者四民分，近世四民不分。古者士之子恒为士，后世商之子方能为士，此宋元明以来变迁之大较也。”

[213] 参见全汉升《中国经济史研究》，稻乡出版社，1990年版。

[214] 《宋会要·职官》：“普广营邸店以规利，太祖知其事，每优容之。”

[215] 《宋史·石守信传》“专事聚敛，积财巨万计。”

[216] 曾巩《任将》：“太祖之置将也……富之以财。”《宋史·石守信传》：“（石守信）累任节镇，专务聚敛，积财巨万……（石保吉）尝械以运粮。”

[217] 《续资治通鉴长编》：“要闹处出榜，召人承买。限两月日，并令实封投状，置历拘管，限满据所投状开验。著价最高者方得承买。如著价同，并与先下状人。其钱听作三限，每年作一限送纳。”

[218] 《宋会要辑稿·食货》：“臣僚言：诸道州府军监县镇等，酒务自来差官监处，乞不以课利一万贯以上，并许衙前及诸色不该罚赎人一户以上、十户已来同入状，依元敕：将城廓、草市、冲要道店产业充抵当，预纳一年课利买扑，从之。”

[219] 参见姜锡东《宋代商人和商业资本》，中华书局，2002年版。

[220] 参见王国斌《转变的中国：历史变迁与欧洲经验的局限》，江苏人民出版社，2010年版。

[221] 《续资治通鉴》卷第六十六：“天下敝事至多，不可不革……当今理财最为急务。”

[222] 司马光《司马文正公文集·迩英奏对》：“此乃桑弘羊欺汉武帝

之言，司马迁书之以讥武帝之不明耳。天地所生货财百物，止有此数，不在民间则在公家。桑弘羊能致国用之饶，不取于民，将焉取之？果如其言，武帝末年安得群盗蜂起，遣绣衣使者逐捕之乎？非民疲极而为盗耶？此言岂可据以为实？”

[223] 苏轼《司马温公行状》：“不加赋而上用足，不过设法阴夺民利，其害甚于加赋。”另，苏轼对变法的批评也很有见地，他在一份奏章中写道：“（均输）立法之初，其说尚浅，徒言徙贵就贱、用近易远。然而广置官属，多出缗钱，豪商大贾，皆疑而不敢动，以为虽不明言贩卖，然既许之变易，变易既行，而不与商贾争利，未之闻也。夫商贾之事，曲折难行，其买也先期而与钱，其卖也后期而取直，多方相济，委曲相通，倍称之息，由此而得。今官买是物，必先设官置吏，簿书廪禄，为费已厚，非良不售，非贿不行，是以官买之价，比民必贵。及其卖也，弊复如前，商贾之利，何缘而得？”此论与司马光相呼应，其中的“非贿不行”一词切中官商经济的本质，屡为明清两代学者引用。

[224] “王安石变法”：除了均输、市易、青苗三法外，还有农田水利法、免役法、方田均税法、保甲法、将兵法、三舍法，等等。

[225] 青苗法：青苗法起源于唐朝中后叶，王安石在当鄞县知县时予以试验，取得奇效，实施变法时便将之在全国范围内推行。

[226] 《续资治通鉴长编》：“兼并之家，如茶一行，自来有十余户。若客人将茶到京，即先馈献设燕，乞为定价。此十余户所买茶更不敢取利。但得为定高价，即于下户取利以偿其费……余行户盖皆如此。”

[227] （宋）郑侠《西塘集》：“自市易法行，商旅顿不入都，竞由都城外径过河北、陕西，北客之过东南亦然。盖诸门皆准都市易司指挥，如有商货入门，并须尽数押赴市易司卖。”

[228] 《宋史·食货志》：“后帝复言：‘市易鬻果太烦碎，罢之如何？’安石谓：‘立法当论有害于人与否，不当以烦碎废也。’”

[229] 参见王孝通《中国商业史》，团结出版社，2007年版。

[230] 司马光《请革弊札子》：“置市易司，强市榷取，坐列贩卖，增商税色件，下及菜果，而商贾始贫困矣。又立赊贷之法，诱不肖子弟破其家……又增茶盐之额，贱买贵卖，强以配民，食用不尽，迫以威刑，破产输钱。”苏轼《应诏论四事状》：“凡异时民间生财自养之

道，一切收之公上……凡利源所在，皆归之常平使者。”

[231] 《宋史·蔡京传》：“尽榷、江淮七路茶，官自为市。尽更盐钞法，凡旧钞皆弗用，富商巨贾尝赍持数十万缗，一旦化为流丐，甚者至赴水及缢死。”

[232] 参见邓广铭《北宋政治改革家王安石》，生活·读书·新知三联书店，2007年版。

[233] 《宋史纪事本末》卷三十七记载王安石的奏章：“周置泉府之官，以榷制兼并，均济贫乏，变通天下之财。后世唯桑弘羊、刘晏粗合此意。学者不能推明先王法意，更以为人主不当与民争利。今欲理财，则当修泉府之法，以收利权。”变法与“国家能力”：将“王安石变法”与管仲、商鞅及桑弘羊相比，最微妙的差别在于，后者试图建立国家“扩张的能力”，而前者则在于重建“稳定的能力”，这中间的理论关节有待进一步的梳理。

[234] 参见亚当·斯密《国民财富的性质和原因的研究》，商务印书馆，1972年版。

[235] 参见阿·莱·莫尔顿《人民的英国史》，生活·读书·新知三联书店，1962年版。

[236] 城市与大学：梁启超在《中国文化史》中指出：“欧洲各国，多从自由市扩展而成，及国土既恢，而市政常得保持其独立，故制度可纪者多。中国都市，向隶属于国家行政之下，其特载可征者希焉。”关于大学，中国从孔子开始就有自由办学的传统，历代出现了众多民间学院，不过，政府通过科举制度规定了它们的学术取向和价值标准。

[237] 语出英国学者迈克尔·曼，参见《社会权力的来源》，上海人民出版社，2007年版。

[238] 参见黄仁宇《资本主义与二十一世纪》，生活·读书·新知三联书店，2006年版。

[239] （清）赵翼《陔馀丛考》：“南渡诸将帅之豪侈，又有度越前代者……高宗尝驾幸其第，俊所进服玩珠玉锦锈皆值巨万……园池声伎甲天下，每宴，十妓为一队，队各异其衣色，凡十易始罢。客去时，姬侍百馀人送客，烛花香雾，如游仙窟。”

[240] 灯塔是公元前3世纪由北非的埃及人发明的，从西域南下的蒲

氏是最早将之引入中国的商人之一。《蒲氏家谱》："倡筑羊城光塔，俾昼则悬旗，夜则举火，以便市舶之往来也。"

[241] 泉州的优势：泉州的这一历史优势一直未曾丧失，20世纪70年代末的改革开放初期，东南沿海有三大自发的民间外贸基地，分别为浙江的温台地区、福建的泉州地区和广东的潮汕地区。参见《激荡三十年》上卷，中信出版社，2008年版。

[242] 《闽书》记载："元以寿庚有功，官其诸子诸孙，多至显达，泉州避熏炎者数十年。"

[243] 临安的人口：尽管马可·波罗的数据有夸张之处，不过据中国学者的考据，南宋和元初时期的临安确乎是当时世界上第一大城市，也是中国古代史上人口最多的城市，赵冈和陈钟毅在《中国历史上的城市人口》一文中计算得出，临安城内外13厢居民总数超过200万。

[244] 元朝末期，纸钞信用破产，白银成最主要的货币形态，中国的白银最初来自日本、越南、缅甸，然后来自美洲，在接下来的300年里，全球生产的白银，有将近一半流入中国，以满足铸币之需。在英国提出金本位制度之前，白银是一种世界性货币。

[245] （清）魏源的《元史新编·食货志》："讲究扶持，日夜战兢，如捧破釜，唯恐失坠，行之十七八年，钞法无稍低昂。"

[246] 《许鲁斋集》卷六："士君子多以务农为生，商贾虽为逐末，亦有可为者。果处之不失义理，或姑济一时，亦无不可。"

[247] 《辍耕录·朱张》："弟侄甥婿皆大官，田园宅馆遍天下，库藏仓庾相望，巨艘大舶，帆交蕃夷中。"

[248] 《元史·本纪》："禁蒙古人往回回地为商贾者。"

[249] （元）徐元瑞《吏学指南》："（斡脱）谓转运官钱，散本求利之名也。"

[250] （元）姚燧《高泽神道碑》："阖郡委积，数盈百万，令长逃债，多委印去。"

[251] 《梅圃馀谈》："苏州府属田亩三之二属于沈氏。"

[252] 《明史·后妃传》："（沈万三）请犒军，帝怒曰：匹夫犒天下之军，乱民也，宜诛之。后谏曰：不祥之民，天将诛之，陛下何诛

焉。”

[253] 《全明文·大诰·庆节和买第七十六》：“天下府州县，今后毋得指以庆节为由，和买民物。往往指此和买名色，不还民钱者多，此弊虐吾民久矣。”

[254] 《清江贝先生文集》：“三吴巨姓，享农之利而不亲其劳，数年之中，既盈而复，或死或徙，无一存者。”

[255] 《明太祖实录》卷二百一十：“昔汉高祖徙天下豪富于关中，朕初不取。今思之，京师天下之本，乃知事有当然，不得不尔。”

[256] 《明史·纪纲传》：“吴中故大豪沈万三，洪武时籍没，所漏赀尚富。其子文度蒲伏（匍匐）见纲，进黄金及龙角、龙文被、奇珍异锦，愿得为门下，岁时供奉。纲乃令文度求索吴中好女。文度因挟纲势，什五而中分之。”

[257] 世界时间：费尔南·布罗代尔发明的一个历史新概念，按他的观点，我们如果将时间划分为各种各样的时段，并使之条理化，将能够推导出一种世界规模的经验时间，它不是人类历史的总和，但却是人类进步的一种逻辑性体现。这种“世界时间”不可能渗透到历史的每一个角落，在一张简化了的世界地图上，很多地点是无声无息的空白，它们完全地处在轰轰烈烈的历史之外。参见布罗代尔《15至18世纪的物质文明、经济和资本主义》第三卷，读书·生活·新知三联书店，1993年版。

[258] 皇帝与奏折：有人统计1384年（洪武十七年）9月14日到21日的8天中，57岁的朱元璋披阅了1160件奏折，共有3291件国事，即便不眠不休，朱先生每小时也要决断17件事。可见，独裁对于国家和皇帝本人都是一种低效率的折磨。

[259] 参见黄仁宇《明代的漕运》，新星出版社，2005年版。

[260] 稳定与竞争：晚清时期，睁开眼睛看世界的知识分子开始反思中国文明的核心价值观，严复说是“防争泯乱”，王国维说是“求定息争”，总而言之，是以稳定为治国的第一要义，为了维持大一统，必须遏制社会的新生事物，将其视为异端。相对照，欧洲文明则通过试错、竞争、示范、扩散，从而走出了黑暗的中世纪。

[261] 西洋与东洋：明代以婆罗洲（加里曼丹岛，是世界第三大岛）为中心，以西地区为“西洋”，以东地区为“东洋”。

[262] 《明史·郑和传》：“成祖疑惠帝亡海外，欲踪迹之，且欲耀兵异域，示中国富强。永乐三年六月，命和及其侪王景弘等通使西洋。”郑和本姓马，小字三保，云南回族人。少年时就随燕王朱棣起兵，因功赐姓为郑，他去世于第七次远航途中，归葬南京牛首山。

[263] 西洋商品：从有关史料看，郑和船队从西洋运回的商品在很长时间内一直被堆放在仓库里，也就是说，下西洋的经济动机并不存在，在郑和去世的三年后，南京官库中至少还存有300万斤以上的胡椒、苏木。《明英宗实录》卷十五记录，“正统元年（1436年）三月甲申，敕王景弘等，于官库支胡椒、苏木等300万斤，遣官运至北京交纳，毋得沿途生事扰人。”

[264] 中国与日本：《大国的兴衰》的作者保罗·肯尼迪认为，在上古、中古和中世纪，世界上只有区域性大国，而没有全球性大国，后者的出现正是工业革命和全球化的产物。明史中常常把日本视为“朝贡国”之一，这其实是一厢情愿的看法，中日之间从未形成真正意义上的藩属关系，保罗·肯尼迪便认为，德川幕府时期的日本是东亚的一个“权力中心”。

[265] 参见滨下武志《近代中国的国际契机——朝贡贸易体系与近代亚洲经济圈》，中国社会科学出版社，1999年版。

[266] 参见彭慕兰、史蒂夫·托皮克《贸易打造的世界》，陕西师范大学出版社，2008年版。

[267] 烧毁文档：也有学者考据，刘大夏只是隐匿了郑和文档的存在，而真正的烧毁者是清朝的乾隆皇帝。参看陈国栋《东亚海域一千年——历史上的海洋中国与对外贸易》，山东画报出版社，2006年版。

[268] 参见史景迁《大汗之国》，台湾商务印书馆，2000年版。

[269] 葡萄牙与澳门：16世纪中叶，葡萄牙人到达了中国东南沿海，1553年，葡萄人以“借地晾晒水浸货物”为借口，通过行贿明朝官员，获准在澳门暂时居住，这里成为欧洲人进入中国市场的最早据点。

[270] 《明太祖实录》：“若有不务耕种，专事末作者，是为游民，则逮捕之。”明太祖诏：“商贾之家止穿绢布。”《明史·舆服志》：“庶民庐舍：洪武二十六年定制，不过三间、五架，不许用斗拱，饰彩色。”

[271] （清）赵翼《廿二史札记》：“明祖严于吏治，凡守令贪酷者，许民赴京陈诉，赃至六十两以上者，枭首示众，仍剥皮实草。府州县卫之左，特立一庙以祀土地，为剥皮之场，名曰皮场庙。官府公座旁，各悬一剥皮实草之袋，使之触目警心。”

[272] 《道德经》第八十章云：“小国寡民，使有什伯之器而不用，使民重死而远徙。虽有舟舆，无所乘之，虽有甲兵，无所陈之，使人复结绳而用之。甘其食，美其服，安其居，乐其俗。邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死，不相往来。”

[273] 最早的棉布：据唐长孺考据，早在南北朝时，西北的高昌已生产棉布，所谓“白叠布”。梁武帝最喜欢戴的皇冠就是用棉布织成的。晚唐时期，岭南一带草棉种植已较发达，满朝文武一度以穿棉布衣服为时尚。参见唐长孺《魏晋南北朝隋唐史三论》，武汉大学出版社，1992年版。

[274] 《松江府志》：“松之为郡，售布于秋，日十五万焉。”

[275] 见吴承明的论文《论清代前期我国国内市场》。根据他的计算，明清中国的棉布产量与19世纪初期的英国相比，是后者的6倍。另，自从“棉花革命”之后，中国的产粮中心从江浙转移到了湖南、湖北地区，“苏湖熟，天下足”改成了“湖广熟，天下足”。

[276] 《嘉兴府志》：“田收仅足支民间八月之食。”

[277] “工业化原型”：美国经济史学家小艾尔弗雷德·钱德勒认为：“现代工业企业充分利用规模、范围和交易成本经济的能力，是其产生三个最重要的历史特征的动力。”参见《规模与范围：工业资本主义的原动力》，华夏出版社，2006年版。

[278] 参见王亚南《中国官僚政治研究》，中国社会科学出版社，1981年版。

[279] “国际元”：学术界以1990年的美元购买力为参照所形成的货币计算单位。安格斯·麦迪森的数据，参见《中国经济的长期表现（公元960-2030年）》，上海人民出版社，2008年版。

[280] 参见《剑桥中国明代史》的第二章《明代的财政管理》，中国社会科学出版社，1985年版。

[281] 参见《毛泽东选集》第二卷，人民出版社，1991版。

[282] 参见彭慕兰《大分流——欧洲、中国及现代世界经济的发展》，江苏人民出版社，2004年版。

[283] 参见顾准《顾准文集》，贵州人民出版社，1994年版。

[284] 见樊树志的论文《明清长江三角洲的市镇网络》，《复旦学报》社会科学版，1987年2期。

[285] 城市与人口：在明清两代，中心城市的规模及人口总量从来没有超过两宋的汴京与临安，欧洲的城市发展路径恰恰相反，据罗兹曼的计算，在1500年前后，欧洲最大的4个城市是米兰、巴黎、威尼斯和那不勒斯，人口在10万~15万之间，到1800年，巴黎人口超过58万，伦敦则达到了86.5万。

[286] 《三异笔谈》："太翁已致富，累巨万。五更篝灯，收布千匹，运售阊门，每匹可赢五十文。计一晨得五千金，所谓鸡鸣布也。"

[287] 《明史·食货志》："召商输粮而与之盐，谓之开中。"

[288] 王世贞："四维父盐长芦，累资数十百万，崇古盐在河东，相互控制，二方利。"

[289] 《明史·张四维传》："言盐法之坏由势要横行，大商专利。"

[290] 浙直之纲：指浙江和淮河的盐场，在明代，安徽和江苏合为南直隶。

[291] 关羽与朱熹：晋商的偶像崇拜对象是关羽，徽商则是朱熹，一武一文，各以"义"和"礼"为道统主旨，这种价值观上的微妙差异对两大商帮的后世发展有很大的影响。徽商文风鼎盛，而晋商在有清一代从未出过一位状元。

[292] （明）谢肇淛《五杂俎》："富室之称雄者，江南则推新安，江北则推山右。新安大贾，鱼盐为业，藏镪有至百万者，其他二三十万，则中贾耳。山右或盐，或丝，或转贩，或窖粟，其富甚于新安。"

[293] （明末清初）顾炎武："农事之获利倍而劳最，愚懦之民为之；工之获利二而劳多，雕巧之民为之；商贾之获利三而劳轻，心计之民为之。"

[294] （明）何良俊《四友斋丛说》："今去农而改业为工商者，三倍

于前矣。昔日原无游手之人，今去农而游手趁食者，又十之二三矣，大抵以十分百姓言之，已六七分去农。”

[295] （明）丘浚《大学衍义补》：“弘羊自立法而自行之犹有其弊，况后世之人不及弘羊而又付之庸庸之辈，使之奉行乎？大抵民自为市，则物之良恶，钱之多少，易以通融准折取舍，官与民为市，物必以其良，价必有定数，又有私心诡计百出其间，而欲行之有利而无弊，难矣。政不若不为之为愈也。”

[296] （明）丘浚《大学衍义补》：“昔人谓市者商贾之事……大抵立法以便民为本，苟民自便，何必官为？”

[297] （明）丘浚《大学衍义补》：“富家巨室，小民之所依赖，国家所以藏富于民者也……乃欲夺富与贫以为天下，乌有是理哉？”

[298] （明）丘浚《大学衍义补》：“商贾且不可牟利，乃以万乘之尊而牟商贾之利，可乎？……是以人君而为商贾之为矣。以人君而争商贾之利，可丑之甚也。”

[299] 《节庵方公墓表》：“苏之昆山有节庵公麟者，始为士，业举子，已而弃去，从其妻朱氏居。朱故业商，其友曰：“子乃去士而从商乎？”翁笑曰：“子乌知士之不为商，而商之不为士乎？……古者四民异业而同道，其尽心焉一也。士以修治，农以具养，工以利器，商以通货，各就其资之所近，力之所及者而业焉，以求尽其心。”

[300] （明）顾宪成《明处士景南倪公墓志铭》：“昔司马子长著《货殖列传》，谈文者以为千古绝调，予特嘉其取善之周，不择巨细。乃世人卒讳言富……夫此何足讳也。”

[301] （明）汪道昆《太涵集》：“古者右儒而左贾，吾郡或右贾而左儒。盖诎者力不足贾，去而为儒；羸者才不足于儒，则反而归贾，此其大抵也……夫贾为厚利，儒为名高。夫人毕事儒不效，则弛儒而张贾；既侧身飨其利矣，及为子孙计，宁弛贾而张儒。一弛一张，迭相为用。”

[302] 《明故王文显墓志铭》：“夫商与士，异术而同心。故善商者，处财货之场而修高明之行，是故，虽利而不污……故利以义制，名以清修，各守其业，天之鉴也。”

[303] （明）张四维《条麓堂集·送展玉泉序》：“夫士贾无异途，顾人之择术如何耳。贾，求利者也，苟弗以利络行……士，利人者也，

而于此兴贩心焉，市道又岂远哉。”

[304] 《同文算指》序：“算术之学特废于近代数百年间耳。废之缘有二。其一为名理之儒士苴天下实事；其一为妖妄之术谬言数有神理，能知往藏来，靡所不效。”

[305] 香港中文大学教授陈方正对这一课题有过深入的研究，参见他的作品《继承与叛逆：现代科学为何出现于西方》，生活·读书·新知三联书店，2009年版。

[306] 《明史·外戚传》：“勋戚诸臣不能恪守先诏，纵家人列肆通衢，邀截商贾，都城内外，所在有之……凡在店肆，悉皆停止……扰商贾、夺民利者，听巡城巡按御史及所在有司执治。”

[307] 《明经世文编》卷三百二十九：“今袁州一府四县之田，七在严而三在民，在严者皆膏腴，在民者悉瘠薄，在严则概户优免，在民则独累不胜。”

[308] （明）于慎行《谷山笔尘》：“多蓄织妇，岁计所织，与市为贾。”

[309] 参见田培栋《明代社会经济史研究》，燕山出版社，2002年版。

[310] （明）王世贞《弇山堂别集·中官考》：“开皇店于九门关外、张家湾、宣大等处，税商榷利，怨声载路，每岁额进八万，外皆为己有。创寺置庄，动数十万，暴殄奢侈，乃前此所未有者。”

[311] （明）刘若愚《明宫史·木集》：“（皇店）经营各处客商贩来杂货。一年所征之银，约数万两。除正项进御前外，余者皆提督内臣公用，不系祖宗额设内府衙门之数也。店有六：曰宝和，曰和远，曰顺宁，曰福德，曰福吉，曰宝延。而提督太监之厅廨，则在宝和店也。”

[312] （清）毛奇龄《西河文集》：“武宗尝扮商估，与六店贸易，争忿喧诟。既罢，就宿廊下。”（明）陈洪谟在《继世纪闻》中也记录说，武宗“开张市肆，货卖物件”。陈是正德年间之人，所言应是信史。

[313] 《明史·齐之鸾传》：“十一年冬，帝将置肆于京城西偏。（齐）之鸾上言：‘近闻有花酒铺之设，或云车驾将临幸，或云朝廷收其息。陛下贵为天子，富有四海，乃至竞锥刀之利，如倡优馆舍

乎？'”

[314] 《明史·陈增传》载："其遣官自二十四年始，其后言矿者争走阙下，帝即命中官与其人偕往，天下在在有之。"另据《明史·诸王五》载："帝所遣税使、矿使遍天下，月有进奉……搜括赢羡亿万计。"

[315] 《明史·李戴传》载："指其屋而恐之曰'彼有矿'，则家立破矣；'彼漏税'，则橐立罄矣！"

[316] （明）赵世卿："求财镪而财镪销，稽关税而关税微，取契镪而契镪分，搜库藏而库藏竭，诛盐而盐薄……自采榷一兴，以致年来，催拖欠绌，外库一空。"

[317] 以万历六年（1578年）为例，全国财政收入为367万两白银，其中农业税为208万两，盐税为100万两，主要城市的关税收入为23.4万两，商税为11.2万两。

[318] （明）赵志皋："挟官剥民，欺公肥己，所得进上者什之一二，暗入私囊者什之八九。"

[319] 《富春谣》引自明末清初人谈迁的《枣林杂俎》，据考据，它的作者是地方官员韩邦奇，他因此被万历逮到北京，投入监狱，"帝怒，逮至京，下诏狱"。

[320] （明）李三才："皇上爱珠玉，人亦爱温饱。皇上爱万世，人亦恋妻孥。奈何皇上欲黄金高于北斗，而不使百姓有糠。皇上欲为子孙千万年，而不使百姓有一朝一夕？"

[321] （明）高攀龙："夺民之财，非生财之道也；生财之道，生之，节之，两端而已。"

[322] 商人对文人的支援：1626年（天启六年），大太监魏忠贤派人到苏州抓捕东林党人周顺昌，苏州两万余人聚集保护周宅，打死校尉一人，带头闹事的五人中，有四位是"市人"，据日本学者岸本美绪的考据，至少有两人确定是商人。

[323] 《明史·华钰传》："珰使四出，毒流海内，民不聊生……明室之亡，于是决矣。"

[324] （明）胡宗宪《筹海图编·嘉靖平倭通录》："寇与商同是人也，市通则寇转而为商，市禁则商转而为寇，始之禁，禁寇，后之

禁，禁商。”

[325] 参见全汉升《明代中国与菲律宾间的贸易》，樊树志《晚明史》下卷，复旦大学出版社，2003年版。

[326] 参见纳扬·昌达《绑在一起》，中信出版社，2008年版。

[327] 根据彭慕兰的研究，白银大量流入中国的原因有两个，第一，除了白银，当时欧洲商人几乎没有什么东西可以与中国交换，第二，当墨西哥白银流入中国时，中国的金银比价为1:6，欧洲是1:11或1:12，波斯是1:10，印度为1:8，白银交易有巨大的套汇利益。参见《大分流：欧洲、中国及现代世界经济的发展》，江苏人民出版社，2004年版。

[328] 《清史稿·范毓传》：“力任挽输，辗转沙漠万里，不劳官吏，不扰闾阎，克期必至，且省国费以亿万计。”

[329] 军机处：始设于雍正年间，政府的政令从此不经内阁而由军机处发出，按钱穆的分析，“顾名思义，内阁还像是文治，而军机处则明明是一种军事统制的名称”。

[330] 参见金观涛、刘青峰《兴盛与危机：论中国社会超稳定结构》，香港中文大学出版社，1992年版。

[331] 参见余英时《儒家伦理与商人精神》，广西师范大学出版社，2004年版。

[332] 《东华录》记载康熙上谕：“今朕行历吴越州郡，察其市肆贸迁，多系晋省之人，而土著者盖寡……良由晋风多俭，积累易饶，南人习俗奢靡，家无储蓄。”

[333] 盐税与财政收入：据《清史稿·食货》记载，1766年（乾隆三十一年）财政总收入为4854万两，最大的三块收入是地丁2911万两、盐课574万两和关税540万两，盐税占11.83%。到1900年前后，中央财政收入8000万两，其中盐税1300万两，加上地方政府提留的盐税，全国盐税收入约为4300万两。

[334] 盐商与首总：据王振忠的考据，首总制度的出现最迟不晚于1768年（乾隆三十三年），参见《明清徽商与淮扬社会变迁》，生活·读书·新知三联书店，1996年版。

[335] 钱大昕《大学论·下》：“阴避加赋之名，阳行剥下之计，山海

关市之利，笼于有司，日增月益，曰：‘吾取诸于商贾，非取诸民也。’”

[336] 《两淮盐法志》：“雅爱交游，四方词人墨客，必招致馆其家，家有厅事，容百人坐，坐常满暇。”

[337] 苏州《潮州会馆碑记》：“延请董事经理，三年一更，七邑轮举，一应存馆契据，递交董事收执，先后更替，照簿点交，永为定例。”

[338] 苏州《嘉应会馆碑记》：“各省郡邑贸易于斯者莫不建立会馆。”

[339] （清）夏仁虎《旧京琐记·市肆》：“京师瓦木工人，多京东之深、蓟州人，其规约颇严，凡属工徒皆有会馆，其总会曰九皇。九皇诞日，例得休假，名曰关工。”俞德渊《默斋存稿》：南京丝织业的机匠“拜盟结党，私设公所，竟有数十处之多”。

[340] 广东巡抚李栖凤及广东巡按御史杨旬瑛的奏折：“其人皆红须碧眼，鸷悍异常，其舡上所载铜铳，尤极精利，此即所谓红毛夷也。前代每遇其来，皆严饬海将厉兵防之，向不通贡贸易，而又素与澳夷为难，彼此互争，动辄称戈构斗。封疆之患，在所当防，市贡之说，实未可轻许，以阶厉也。”

[341] 商馆区：广州夷馆区遗址在今广州文化公园及十三行路一带。斯当东是1793年马嘎尔尼英国使团的副特使。

[342] 《粤海关志》：“国朝设关之初，番舶入市者仅二十余舵，至则劳以牛酒，令牙行主之，沿明之习，命曰十三行。”

[343] 乾隆诏书：“洪仁辉因系夷人不便他遣，姑从宽在澳门囚禁三年，期满逐回本国，不许逗留生事。”

[344] 姓名中带一“官”字，是广东一带对男士的尊称。关于十三行商人的记录，多存于外商信函和报告中，他们均以“官”字缀之，如潘启官、卢茂官、伍浩官、叶仁官、刘章官等等。甚至一个家族，只以一个名字记录，潘启之子潘有度，被写成潘启官二世，有度之子潘正炜，是潘启官三世。

[345] “中国幻想”：一直到18世纪中期，欧洲人仍然沉浸在对中国的向往之中，法王路易十五（公元1710～1774年）曾向大臣们征询治国方略，有人就提议说：“陛下，您得给法国人灌输中国人的公众精

神。”欧洲最重要的启蒙思想家伏尔泰甚至向路易十五提议应当全盘借鉴“中国模式”。参见弗朗斯瓦·魁奈《中华帝国的专制制度》，商务印书馆，1992年版。

[346] 乾隆回复乔治三世的信：“其实天朝德威远被，万国来王，种种贵重之物，梯航毕集，无所不有。尔之正使等所亲见。然从不贵奇巧，并无更需尔国制办物件。”

[347] 参见阿兰·佩雷菲特《停滞的帝国：两个世界的撞击》，生活·读书·新知三联书店，1998年版。

[348] 城市人口比重：赵冈在《中国城市发展史论集》一书中比较了中国、英国、日本的城市人口比重，其中英国在1801年，城市人口比重占到了30.6%，日本在1868年，城市人口比重为16.5%，中国到1893年时，全国人口4.26亿，城市人口3266万，仅占人口比重的7.7%。

[349] 参见胡适《四十自述》，远流出版社，2005年版。

[350] 状元与商业：自唐至清，全国共出了653位状元，其中，江苏最多，49名，浙江次之，20名，安徽第三，9名，山西则无一人。雍正时期的山西巡抚刘于义有奏折云：“山右积习，重利之念，甚于重名。子孙俊秀者，多入贸易一途，其次宁为胥吏，至中材以下，方使之读书应试，以故士风卑靡。”清朝覆灭之后，既有的官商利益链瓦解，晋商比徽商衰落得更为迅速，与此大有关系。

[351] （清）杨钟羲《意园文略·两淮盐法要序》：“官以商之富而朘之，商以官之可以护己而豢之。在京之缙绅，过往之名士，无不结纳，甚至联姻阁臣，排抑言路，占取鼎甲。凡力之能致此者，皆以贿之。”

[352] （清）赵吉士《寄园寄所寄》：“新安各姓聚族而居，绝无一杂姓搀入者，其风最为近古。出入齿让，姓各有宗祠统之；岁时伏腊，一姓村中千丁皆集，祭用文公《家礼》，彬彬合度。父老尝谓：新安有数种风俗胜于他邑：千年之冢，不动一抔；千年之族，未尝散处；千载之谱系，丝毫不紊；主仆之严，数十世不改，而宵小不敢肆焉。”

[353] 产业资本大量向消费领域转移，是明清工商企业无法做大的原因之一。张正明在研究山西票商史时也发现，“票号只注重分红、不重视积累的传统，造成它们缺乏与银行竞争的能力”。参见《晋商兴

衰史》，山西经济出版社，1998年版。

[354] 参见高春平《晋商学》，山西经济出版社，2009年版。

[355] 银元与银两：乾隆年间，外国银元主要是西班牙银元和墨西哥银元，在南中国广泛流通，成为通用货币，银元与银两的比价随市波动，大约为一银元兑0.75两库平银。

[356] 英国东印度公司的结局：1858年，在印度民族起义的压力之下，维多利亚女王发表了《告印度人民书》，宣布英国东印度公司在印度所占领的土地和对印度的统治正式转移到英王政府手里，这家公司被宣布解散。此后，与英国东印度公司有关的众多涉华企业仍然存在，它们后来成了香港英资财团的雏形。相关资料参见冯邦彦《香港英资财团》，三联书店（香港）有限公司，1996年版。

[357] 道义与利益：英国人在国际关系上的现实性，是一种根深蒂固的传统。印度总督劳伦斯勋爵曾有名言："每个人在理论上都高谈公道、温和以及高尚品质，可是如果有人要实行这些原则，以致影响到任何人的利益，他们就变卦了。"第二次世界大战时期的英国首相丘吉尔更直白地认为："在国际政治中，没有永远的敌人，也没有永远的朋友，只有永远的利益。"

[358] 票商与瘾君子：据《晋商兴衰史》记载，票商家族多吸食鸦片，很多人因此耗尽家财，终至没落。如平遥侯家，子弟及家眷几乎全部是瘾君子，甚至用钱票点火与人斗富，偌大家财被"吸食一空"，票号倒闭后，侯家子弟流落街头，几成乞丐。

[359] 参见故宫博物馆文献处编《清代外交史料》道光朝第三册。

[360] 参见章文钦《广东十三行与早期中西关系》，广东经济出版社，2009年版。

[361] 厘金制：始于咸丰三年，为一种地方通过税，占晚清各省收入之大部。厘金税率由地方督抚自定，原以货物原价的2%抽取，后来任意评定，成为一种没有法度可守的税制。厘金制的推行，虽然增加了地方税收，却造成"干弱枝强"、"以邻为壑"的诸侯割据现象，民间流通成本为之日增，终成一大弊税。厘金制一直到1931年才被南京国民政府废止。

Table of Contents

大败局1

十年——十周年纪念版代序

2007年修订版序言

初版序言从中国企业的“失败基因”谈起

秦池：没有永远的标王

得“三北”者成诸侯

激情燃放梅地亚

一个天价般的电话号码

川酒滚滚入秦池

标王败因费思量

【秦池大事记】

【案例研究一】

【案例研究二】

【新新观察】

巨人“请人民作证”

文弱书生的豪赌天性

从38层到70层

巨人下达“总攻令”

“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”

“雄心勃勃的神秘客”

【巨人大事记】

【后续故事】

【档案存底一】

【档案存底二】

【案例研究】

【八方说词】

爱多：“青春期”的“错觉”

少年英雄出中山

阳光行动A计划

当标王的感觉真好

“杀敌一千，自损八百”

陈天南“击杀”胡志标

检讨爱多财务模式

爱多品牌值几何？

【爱多大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【案例研究一】

【案例研究二】

【新新观察】

玫瑰园： 在没有路标的花园里

“北京要出李嘉诚了”

“楼市奇才”发现玫瑰园

8000万港元买张“贼船票”

“我是全北京最失败的人”

最后一个守护人

玫瑰开放终有时？

【玫瑰园大事记】

【后续故事】

【案例研究一】

【案例研究二】

【新新观察】

飞龙： 被诗意宠坏

广告开道 飞龙腾起

始作俑者 其无后乎

香港上市 自信受挫

三着臭棋 飞龙坠地

抢注伟哥 开泰搭车

遭遇红牌 重振乏力

【飞龙大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【八方说词】

瀛海威： 在大雾中领跑

“中国人离信息高速公路有多远？”

“带着巫气的哲人”

“瀛海威哗变惊天下”

回不去的瀛海威

网络世界的原罪

【瀛海威大事记】

【后续故事】

【档案存底一】

【档案存底二】

【案例研究】

三株：“帝国”为何如此脆弱

三株从哪里来？

独一无二的行销模式

中国第一营销网

“增长速度回落到400%”

“有病治病，没病防病”

绝密的“利益共同体”理论

三株的“15大失误”

“八瓶三株喝死一条老汉”

“这个企业怎会如此脆弱？”

【三株大事记】

【后续故事】

【档案存底一】

【档案存底二】

【档案存底三】

【新新观察一】

【新新观察二】

太阳神： 逝水难追“太阳神”

灿烂升起的“双子星座”

CI导入第一家

南派北派各有风范

从万丈雄心到万丈深渊

“空降兵”无力挽狂澜

【太阳神大事记】

【档案存底】

【案例研究】

南德： 一个“堂吉诃德”的中国版本

牟其中是企业家吗？

世无定势，遂使牟某成名

四大错位 多重失信

“倒牟风暴” 终结首富神话

【南德大事记】

【后续故事】

【案例研究】

【新新观察】

【八方说词】

亚细亚： 激情燃尽“野太阳”

“中国最有文化的商场”

“功夫酒菜外，特色礼仪中”

走上连锁经营的不归路

“恐怕我的耻辱柱大些”

【亚细亚大事记】

【案例研究一】

【案例研究二】

【八方说词】

跋

大败局2

目录

关于“中国式失败”的思考

“中国式失败”之一：政商博弈的败局

“中国式失败”之二：创业“原罪”的困扰

“中国式失败”之三：职业精神的缺失

在苦难中学习成长

健力宝：“东方魔水”是如何变味的

“东方魔水”：一个橙黄的传说

乱世纷战：清新一枝不坠泥

致命一问：健力宝是谁人的

呵护李宁：小李比老李幸运

老李幸运

政商交恶：偏不卖给创业人

张海登台：命运三耍李经纬

“法师”当家：步步臭棋毁天物

盛宴散场：闹剧何日有竟时

【健力宝大事记】

【后续故事】

【新新观察】

科龙： 一条被刻意猎杀的龙

顺德模式：炸平山头建厂房

潘宁宿命：怎一个“愤”字了得

科龙革命：名不副实的革命

格林柯尔：抢食腐尸的兀鹰

顾氏新政：一块钱里有我两毛

造系运动：并购催生霸王梦

顾郎之争：一场针锋相对的战争

【科龙大事记】

【后续故事】

【八方说词一】

【八方说词二】

德隆： 金融恐龙的宿命

第一桶金：5000人去深圳排队认购原始股

三驾马车：被夸大的整合神话

第一庄家：股不在优，有“德”则名

产融整合：这是个真实的谎言

末路狂奔：没有节制的大游戏

牟唐对照：两代大鳄何其相似

何谓天意：企业家性格的投射

【德隆大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【八方说词】

中科创业： 那个庄家狂舞的年代

朱大户与K先生的亲密接触

神奇的小丁

K先生的跨世纪对话与“5·19行情”

构筑“中科系”

因内讧而造成的崩盘

【中科创业大事记】

【档案存底】

【八方说词】

华晨：“拯救者”的出局

亮相：催生“中国第一股”

造车：打造“中华第一车”

背叛：导致决裂的罗孚项目

出局：无可诉性的“知识产权第一案”

溃败：一个两败俱伤的结局

【华晨大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【新新观察】

顺驰：一匹被速度击垮的黑马
26岁时的那场牢狱之灾
顺驰，就是“孙氏”的谐音
当孙宏斌杠上王石
现金流的“极限运动”
奈何天不佑宏斌
一次没有技术含量的失败
【顺驰大事记】
【后续故事】
【档案存底】
【八方说词】
铁本：钢铁之死
长江边的钢厂梦
棋局中的一枚棋子
宏观调控的分水岭
铁本之死与建龙之活
最让人意外的公诉书
【铁本大事记】
【后续故事】

【新新观察】

【八方说词】

三九： 中药的“最后一次失败”

一个人的三九

第一次扩张： “下山摘桃子去”

第二次扩张： 仅次于德隆的大鳄

第三次扩张： 回归专业化的狂想

龙种与跳蚤

【三九大事记】

【后续故事】

【八方说词】

【新新观察一】

【新新观察二】

托普： 十年一觉TOP梦

蹬三轮： 大学教授敢下海

放卫星： 托普一夜暴大名

软件园： 跑马全国成地主

“托普系”： 生产“概念”的公司

大招聘：那最后一根稻草

两元钱：了结一场TOP梦

【托普大事记】

【后续故事】

【档案存底】

【新新观察】

跋

声 明

激荡三十年上

总序“历史没有什么可以反对的。”

题记

前言 我对历史的本质始终迷惑不解

第一部 1978～1983没有规则的骚动

1978 中国，回来了

1979 新的转机和闪闪的星斗

1980 告别浪漫的年代

1981 笼子与鸟

1982 春天并不浪漫

1983 步鑫生年

第二部 1984～1992被释放的精灵

1984 公司元年

1985 无度的狂欢

1986 一无所有的力量

1987 企业家年代

1988 资本的苏醒

1989“倒春寒”

1990 乍热骤冷

1991 沧海一声笑

1992 春天的故事

致谢

人物索引

声明

激荡三十年下

总序 “历史没有什么可以反对的。”

第三部 1993～1997民族品牌进行曲

1993扭转战局

1994青春期的躁动

1995收复之役

1996500强梦想

1997“世界不再令人着迷”

第四部 1998～2002在暴风雨中转折

1998闯地雷阵

1999庄家“恶之花”

2000曙光后的冬天

2001入世与出局

2002中国制造

第五部 2003～2008大国梦想成真

2003重型化运动

2004表面的胜利

2005深水区

2006资本的盛宴

2007大国崛起

2008正在展开的未来

致谢

人物索引

声明

跌荡一百年上

总序 “历史没有什么可以反对的。”

题记

前言 寻找一个“下落不明”的阶层

一

二

三

四

第一部 1870～1910留着“辫子”的洋务运动

1870 未死将生的时刻

【企业史人物】太保赫德

1875 买办与商战

【企业史人物】买办世家

1884 盛宣怀夺权

1894 状元办厂

【企业史人物】一代“商父”

1900 国变中的商人

【企业史人物】北方一周

1905 立宪急先锋

第二部 1911～1927唯一的“黄金年代”

1911 在革命的炮火中

【企业史人物】百货四子

1915 作为抵抗的商业

【企业史人物】棉

花天王

1919 广场背后的人

1924 工商决裂

1927 悲剧之月

【企业史人物】菊生印书

第三部 1928～1937国家主义的回归

1929 商人的抗争

1932 救亡的经济

【企业史人物】费的眼睛

1935 大收编

【企业史人物】嘉庚助学

1937 沉船与拯救

【企业史人物】南洋兄弟

致 谢

人物索引

声 明

跌荡一百年下

总序“历史没有什么可以反对的。”

第四部 1938～1948 抗战与挣扎

1938 怪乱的“孤岛”

【企业史人物】江村经济

1941 大后方

【企业史人物】李氏难题

1944 此消彼长的中国

【企业史人物】定县实验

1945 接收之乱

【企业史人

物】孔宋模式
1948 最后的“打虎”
第五部 1949～1958 沸腾的开局
1949 两陈治沪
【企业史人物】相纸之父
1950 改造的浪潮
【企业史人物】英东“走私”
1953 “156工程”
【企业史人物】工

厂798

1956 “绝种”

1958 “超英赶美”

第六部 1959～1977 以“革命”的名义

1959 最苦难的三年

【企业史人物】单干专家

1964 秘密的三线

1966 造反与浩劫

1972 最后的冰期

1976 转折的前夜

致谢

人物索引

声明

浩荡两千年

总序 “历史没有什么可以反对的。”

前言 企业史就是一部政商博弈史

第一部 公元前7世纪～公元588年（春秋战国）（魏晋南北朝）集权帝国的奠基期

第一章 商人出身的“千古一相”

第二章 商父的诞生

第三章 铁血兵马俑

第四章 商人的自由时代

第五章 帝国的逻辑

第六章 最后的世族

第二部 公元589年～1367年 （隋唐）（宋元）“世界第一”的黄金期

第七章 长安城里的商人

第八章 乱世思弘羊

第九章 虚弱的繁荣

第十章 走到尽头的变法

第十一章 马可·波罗眼中的中国

第三部 公元1368年～1869年 （明）（清） 超稳定的夕阳期

第十二章 “男耕女织”的诅咒

第十三章 晋徽争雄

第十四章 权贵经济的巅峰

第十五章 寄生动物

第十六章 爬满虱子的“盛世”绸缎

第十七章 夕阳下的工商图景

第十八章 被鸦片击溃的帝国